

SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

**EL SALARIO EMOCIONAL UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL BIENESTAR  
LABORAL EN CIPRES SEGURIDAD Y PROTECCIÓN LTDA**

**ALBA AZUCENA GÓMEZ RODRÍGUEZ  
LORENA ELIANA ROJAS BÁRCENAS  
MARÍA PAOLA MORALES FARFÁN  
PILAR PÉREZ MESA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C. – 2017**

**SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES**

**EL SALARIO EMOCIONAL UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL BIENESTAR  
LABORAL EN CIPRES SEGURIDAD Y PROTECCIÓN LTDA**

**ALBA AZUCENA GÓMEZ RODRÍGUEZ  
LORENA ELIANA ROJAS BÁRCENAS  
MARÍA PAOLA MORALES FARFÁN  
PILAR PÉREZ MESA**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las  
Organizaciones**

**Asesor: ALBA LUCIA MORENO VELA  
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA D.C. – 2017**

## **Resumen**

Este estudio plantea una solución para reducir los índices de rotación y para abordar de manera adecuada algunos factores de insatisfacción laboral registrados por el personal de vigilancia de la empresa, los cuales han venido generando quejas de los clientes sobre la calidad del servicio e insatisfacción laboral en los empleados. La propuesta se construyó a partir del análisis de resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra seleccionada de vigilantes de la empresa y de los resultados de la batería de riesgo psicosocial, los cuales mostraron la necesidad de mejorar aspectos laborales en los ejes de: ambiente de trabajo, recompensas laborales y conciliación familiar. De esta forma se incluyen acciones estratégicas para cada eje, las cuales buscan mejorar el nivel de satisfacción del bienestar laboral de los vigilantes.

*Palabras claves:* Salario emocional, Bienestar laboral, Ambiente de trabajo.

## **Abstract**

This study proposes a solution to reduce turnover rates and to adequately address some factors of job dissatisfaction registered by the surveillance personnel, which have been generating customer complaints about service quality and job dissatisfaction in the employees. The proposal was made based on the analysis of the results obtained through semi-structured interviews applied to a sample of the security guards, also with the results of the psychosocial risk battery, which showed the needs of labor aspects to be improved. Those elements were classified by the following axes: Work environment, labor's rewards and labor conciliation. This also includes strategic actions for each axis which seek to improve the satisfaction level of workplace wellness for the employees

*Key words:* Emotional Salary, Workplace wellness, Workplace environment.

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Justificación.....	9
Descripción de problema.....	10
Objetivos .....	11
Objetivos específicos.....	11
Marco teórico .....	12
Antecedentes .....	12
Marco Conceptual .....	16
Factores de riesgo psicosocial. ....	16
Salario emocional .....	17
Marco legal.....	27
Marco contextual.....	30
El sector de vigilancia en Colombia .....	30
Marco metodológico.....	33
Tipo de estudio .....	34
Procedimiento.....	36
Población.....	39
Muestra.....	45
Selección de la muestra .....	46
Ética de la investigación.....	47
Instrumento.....	48
Entrevista Semiestructurada .....	48
Guion para la entrevista semiestructurada.....	48
Batería de riesgo psicosocial. ....	50
Recolección de información .....	51
Resultados .....	52
Categoría: Ambiente de trabajo.....	52
Categoría: Recompensas laborales .....	55
Categoría: Conciliación familiar .....	58
Propuesta .....	60
Estrategia de intervención .....	61

Seguimiento a la propuesta..... 68

Factibilidad de la propuesta de salario emocional..... 69

Discusión..... 70

Conclusiones ..... 72

Referencias ..... 73

### Índice de tablas

Tabla 1. Principales normas que rigen el sector de vigilancia y seguridad privada .....	28
Tabla 2. Población .....	39
Tabla 3. Distribución por ocupación .....	39
Tabla 4. Rango de edad .....	40
Tabla 5. Nivel educativo .....	41
Tabla 6. Modalidad de vinculación .....	41
Tabla 7. Lugar de prestación del servicio .....	42
Tabla 8. Turnos de prestación del servicio .....	43
Tabla 9. Periodo de permanencia en la empresa .....	44
Tabla 10. Distribución por estado civil .....	44
Tabla 11. Muestra seleccionada .....	46
Tabla 12. Guion de la entrevista aplicada a los trabajadores de Cipres Seguridad y Protección Ltda. ....	49

**Índice de gráficos**

Gráfico 1. Género de la población ..... 39

Gráfico 2. Distribución por ocupación ..... 40

Gráfico 3. Distribución por rango de edad ..... 40

Gráfico 4. Distribución por nivel educativo ..... 41

Gráfico 5. Distribución por modalidad de vinculación ..... 42

Gráfico 6. Distribución por lugar de prestación del servicio ..... 42

Gráfico 7. Distribución por turnos de prestación del servicio ..... 43

Gráfico 8. Distribución por permanencia en la empresa ..... 44

Gráfico 9. Distribución por estado civil ..... 45

### Índice de apéndices

Apéndice A. Consentimiento Informado a la Gerente de la Empresa .....	76
Apéndice B. Instrumento para la validación por juicio de experto .....	77
Apéndice C. Consentimientos informados de los dos entrevistados iniciales .....	80
Apéndice D. Consentimiento informado del tercer entrevistado .....	82
Apéndice E. Transcripción literal de entrevistas .....	83
Apéndice F. Sistematización de entrevistas .....	105
Apéndice G. Análisis de resultados de la Batería de riesgo psicosocial por categorías ....	109
Apéndice H. Plan de acción para la estrategia de salario emocional en Cipres .....	110



## **Introducción**

### **Justificación**

En Colombia los niveles de inseguridad empezaron a aumentar a partir de los años 60 debido específicamente a temas de narcotráfico y guerrillas, y como resultado de esto surgió la necesidad de contar con seguridad privada, a tal punto, que hoy en día según las últimas cifras de la Superintendencia de Vigilancia existen 1.600 empresas de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional, siendo una de estas Cipres Seguridad y Protección Ltda.

Precisamente, Cipres Seguridad y Protección Ltda., se constituyó ante Cámara de comercio el 9 de marzo de 2009, tiempo en el cual se ha fortalecido como empresa a través de una estructura organizacional y la definición de procesos, sin embargo, frente al tema de recurso humano en el último año se han presentado altos niveles de rotación, situación que afecta económica y productivamente a la empresa.

Producto de estos niveles de rotación de personal, la compañía decidió aplicar una batería de riesgo psicosocial, para determinar las condiciones que experimentan los colaboradores en cuanto a su medio circundante y la sociedad que le rodea, y determinar si estas condiciones han impactado negativamente el bienestar del individuo al interior de la organización. Con esta herramienta se buscó identificar insumos para determinar si estos factores impactan en la alta rotación, afectando así la productividad, las finanzas y el posicionamiento de la organización.

Estas situaciones particulares con los vigilantes de Cipres Seguridad y Protección Ltda., originaron el presente trabajo de investigación, mediante el cual se pretende estructurar una propuesta de salario emocional que conlleve a mejorar los factores motivacionales de los empleados y generar un aporte científico ya que actualmente no existen suficientes investigaciones para el factor humano, específicamente en el sector de vigilancia en Colombia.

Otro de los aportes fundamentales, es proporcionar a las organizaciones de este sector, una herramienta para el tratamiento de los insatisfactores de los vigilantes, que en general, no se

ha tenido en cuenta dentro de este tipo de empresas, así como brindar alternativas que también beneficien a sus familias, ya que éstas se han visto afectadas por las condiciones y exigencias a los que se ven sometidos los vigilantes, en cuanto a disponibilidad de tiempo y calidad de vida. La propuesta de salario emocional busca impactar la satisfacción y el bienestar del ser humano como eje fundamental de las empresas y la sociedad.

Una vez cumplido el objetivo de la propuesta de salario emocional, se espera que su aplicación permita mejorar el bienestar laboral de los vigilantes y sus familias, lo que generará un impacto positivo en el desempeño laboral y la competitividad organizacional.

### Descripción de problema

Cipres Seguridad y Protección Ltda., es una empresa del sector de vigilancia y seguridad creada en el año 2009 para prestar servicios de seguridad privada, específicamente a empresas del sector de logística e industrial, cuenta con una planta de personal de 60 colaboradores, de los cuales el 81% son vigilantes, 7% supervisores y 12% administrativos.

Desde mediados del año 2016, la compañía ha detectado una disminución en la productividad debido al aumento en la rotación del 30% de los trabajadores, lo que implica mayores costos en tiempo y dinero para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al empleado para el desarrollo adecuado de su trabajo; siendo esto uno de los determinantes para aplicar como instrumento de diagnóstico la batería de riesgos psicosocial al 70% de los empleados, así mismo, efectuaron un seguimiento a las conductas negativas de los trabajadores (inasistencia laboral, falta de atención en sus labores, falta de cortesía en la atención y actitud negativa frente a su labor) y adelantaron entrevistas entre algunos colaboradores y el área de talento humano, evidenciando que parte de las conductas asumidas por los vigilantes obedecen entre otras, a la falta de motivación para realizar su labor.

Lo anterior ha generado preocupación en las Directivas de la empresa debido al aumento del 20% de las quejas de los clientes con respecto al año anterior, justificadas en la rotación del personal y el desmejoramiento en la calidad del servicio, razón por la cual se vio la necesidad de

desarrollar mecanismos que contribuyan a solucionar esta situación problemática, que además se extiende a todas las empresas de este gremio en Colombia, quienes aún no contemplan programas de bienestar para los vigilantes.

Frente a esta situación cabe preguntarse ¿Constituye el salario emocional un recurso que puede impactar positivamente el bienestar laboral de los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda.?

Para resolver este interrogante y plantear el curso de acción más adecuado, es necesario partir de la identificación de los principales factores de riesgo a los cuales están expuestos los vigilantes y plantear acciones estratégicas para abordar el manejo de los principales insatisfactores que afectan su bienestar laboral y familiar y de esta manera contribuir a mejorar su desempeño laboral y la competitividad de la empresa.

## Objetivos

### Objetivo Principal

Formular una propuesta de salario emocional para los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., como estrategia para mejorar su bienestar laboral y el de sus familias.

### Objetivos específicos.

- 1- Identificar los principales factores de riesgo psicosocial a los cuales están expuestos los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., con base en los resultados obtenidos con la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial y la aplicación de otros instrumentos de investigación.
- 2- Establecer y categorizar los componentes del salario emocional, que se constituyen en factores determinantes para el bienestar laboral y familiar de los vigilantes.
- 3- Diseñar y elaborar un Plan de Acción para implementar la propuesta de Salario Emocional en CIPRES Seguridad y Protección Ltda.

## Marco teórico

### Antecedentes

Los análisis de la literatura, estudios e investigaciones, enmarcados en el contexto de estudio, otorgan un primer acercamiento a los aportes y resultados que permiten orientar los enfoques de consultas, metodologías y ejes de referencia que guíen y complementen el presente trabajo de investigación.

A nivel de contexto internacional relacionado con el sector de interés, se puede referenciar el estudio denominado *“La estrategia de afrontamiento del estrés y calidad de vida laboral en el sector de servicios de seguridad privada”* (Peña. L, 2012). Dicho estudio de corte descriptivo fue realizado a ocho empresas Venezolanas del Estado de Zulia perteneciente al sector de seguridad privada.

Se estudiaron variables determinantes que constituyeran estrategias para afrontar dos variables de alta incidencia en el sector: el estrés y la calidad de vida laboral. La variable de estrés fue abordada mediante la indagación de elementos centrados en la emoción para afrontar esta condición como lo son la aceptación, reinterpretación positiva, la búsqueda de apoyo social, nivel emocional, apoyo religioso, mayor expresión emocional, entre otras. También se indagó por las estrategias para abordar el estrés, pero visto ya no desde la emoción sino desde el problema. De esta forma se consultó sobre propuestas basadas en afrontamiento directo, refuerzo en la planificación, suspender actividades complementarias, retirarse o apartarse, buscar apoyo social a nivel instrumental y el distanciamiento conductual. Los resultados mostraron que las estrategias que mejor puntuaban para mitigar el estrés fueron: a nivel de emoción, la reinterpretación positiva del estrés y a nivel de problema, reforzar en la planificación de actividades que generan estrés.

En cuanto a la calidad de vida laboral se indagaron en las estrategias divididas en dos componentes. El primero, es de carácter objetivo donde se indagó en tres subdimensiones: participación y control (toma de decisiones, acceso a la información, opiniones, sugerencias,

recomendaciones), equidad económica y medioambiente, encontrándose la primera de ellas como la de mayor puntuación. La calidad de vida, vista desde el componente subjetivo, indagó por la alienación y por la satisfacción en el trabajo, arrojando que la primera de ellas era la que más puntuaba.

El anterior estudio implica para nuestra investigación un valioso aporte mediante el abordaje de las variables anteriormente mencionadas, pues otorgan nuevos insumos y puntos de vista que puede complementar a nivel de estrategia la pretensión de mitigar estos factores mediante la introducción de un salario emocional para el cargo de vigilancia en este sector.

Exponiendo otra publicación asociada tanto al sector como al tema que se está abordando se encuentra en Latinoamérica el caso expuesto en la monografía realizada por Olivia Suguey Torres Valencia en el 2011 denominada “*Insatisfacción laboral empresa "Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de C.V"*”.

Para esta investigación se utilizó el método de campo, teniendo en cuenta que, aunque es más costoso y lento, proporciona mayor objetividad en la información obtenida, brindando mayor confiabilidad y un margen de error menor. Se aplicaron encuestas por muestreo a través de cuestionarios y entrevistas personales a los empleados de la organización.

Esto permitió obtener un análisis de situación y diagnóstico de la empresa "Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de C.V", identificando los principales problemas de la misma, entre los que cabe resaltar el de insatisfacción laboral de sus empleados y se muestra el diseño (objetivo, instrumentos de recolección de la información), el desarrollo y los resultados de la investigación que se adelantó con un grupo de trabajadores de la empresa, así como las conclusiones del estudio.

El estudio arrojó datos relevantes en cuánto a la insatisfacción laboral. La empresa "Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de C.V" pasaba por una situación crítica y estaba al borde de la quiebra. Sus principales motivos son la falta de independencia de la sucursal, falta de organización, así como la de recursos económicos, esto desencadena una serie

de problemas para la sucursal, que van desde el atraso de salarios al personal hasta falta de cumplimiento a los clientes y disminución en las ventas. Todos estos aspectos provocan problemas entre personal, así como una gran insatisfacción laboral para todos sus empleados.

Uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos laborales entre jefe-subordinado. El estudio mostraba que periódicamente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades por parte de los subordinados y esto provocaba un atraso en las actividades de cada persona, aumentando la presión y estrés para cada empleado de la organización.

Es así, como esta investigación suscita a tener en cuenta la variable de relaciones interpersonales y la forma de ejercer la autoridad y asumir la subordinación en las relaciones laborales pues estas variables son determinantes para la motivación laboral y adicionalmente pueden convertirse en limitadores y obstructores de los resultados esperados a la hora de aplicar una herramienta de salario emocional.

A continuación, se presentan dos producciones investigativas que se realizaron a nivel nacional y que abordan el estudio de Salario Emocional en nuestro país. Uno de los aportes más importantes en la investigación nacional relacionada con salario emocional fue la realizada por Claudia Gómez R en el 2011, quien en el estudio *El Salario Emocional* destacó la importancia de observar la individualidad del empleado en cuanto a sus particularidades culturales, de personalidad y propias necesidades y expectativas. Vistas desde el contexto laboral, estas particularidades son determinantes en la consecución de beneficios personales, empresariales y sociales, e involucran la necesidad de tener en cuenta las emociones y motivadores a la hora aplicar la herramienta de salario emocional como elemento satisfactor.

En el estudio en mención se resalta un concepto que debe ser tenido en cuenta a la hora de trazar estrategias para la plena, correcta y exitosa aplicación de una herramienta de salario emocional: considerar al trabajador como un socio estratégico para la organización, ya que la retribución que éste puede otorgar en calidad de socio será más valiosa. Tal cual lo establece la autora, “la contraprestación se verá reflejada en calidad, productividad y preferencia. La relación

entre las partes no está exclusivamente monetizada, sino que las percepciones de los valores y las motivaciones de cada una son las que las ligan...” (Gómez, 2011).

La motivación se constituye en este estudio en un eje fundamental, y para garantizar que la aplicación de la herramienta sea efectiva en términos motivacionales, siendo importante que las empresas enfoquen sus esfuerzos en 5 aspectos fundamentales que surgen de las investigaciones previas al trabajo en mención. Estas variables son: el desarrollo profesional y relacional, la compensación psicológica, la conciliación familiar y personal, la retribución variable y fija, y el valor añadido.

El aporte a la introducción del salario emocional en el contexto nacional no solo implicó un importante avance en términos prácticos y de aplicación a nivel organizativo, sino que adicionalmente abrió las puertas a la continuación de su estudio mediante todas las investigaciones que de esta herramienta se puedan desprender.

Es así como en el 2011, Eduardo Erazo y Paula Nieto realizaron un estudio investigativo denominado “*Línea de investigación: El salario emocional*” el cual se enfoca en conocer las implicaciones del uso de la herramienta de salario emocional de Claudia Gómez aplicada a un proyecto de retención de cliente interno (ejecutivos) en el área financiera de las compañías mediante la información otorgada por estudiantes de la especialización de finanzas corporativas del CESA.

Mediante el abordaje de los cinco factores específicos determinado en el estudio de Claudia Gómez, los autores indagaron por la percepción y relevancia de cada uno de ellos en el contexto de su investigación para establecer la importancia de la inclusión de una herramienta de salario emocional que retuviera al personal evaluado.

Se concluyó que, si bien la mayoría de ejecutivos consideran que su principal factor motivacional es el ingreso, las variables extra salariales juegan un importante papel a la hora de aportar beneficios al trabajador y que lo motiven a quedarse en la empresa. Se estableció que la reducción en la rotación del personal mediante la aplicación de la herramienta de salario

emocional otorga beneficios no solo a nivel personal para los empleados al tener un respaldo psicológico de estabilidad laboral que le otorga elementos motivacionales para la realización de su labor, sino que beneficia a la empresa pues incrementa la productividad laboral y evita los costos, reprocesos y demás consideraciones que implica un alto índice de rotación.

En cuanto a los estudios realizados para el sector es importante mencionar que es escasa la investigación y producción de los mismos en nuestro país, y en mayor medida aquellos que se enfocan en el factor humano dentro de estas empresas, de allí la pertinencia del aporte del presente trabajo.

*“La evolución de la Seguridad Privada en Colombia como negocio”* (López & Avilan, 2012) es un estudio que presenta una visión amplia con relación al sector, enfocado hacia la constitución de empresas de seguridad privada, dentro del marco de una investigación para optar por el grado de Administración de la Seguridad de la Universidad Militar Nueva Granada, este trabajo presenta un valioso aporte en términos coyunturales y de marco contextual del sector en nuestro país.

## Marco Conceptual

### **Factores de riesgo psicosocial.**

Es importante iniciar entendiendo el concepto y la finalidad de uno de los principales insumos utilizados para la investigación, la batería que arroja los factores de riesgo psicosocial, la cual aportó tanto para la definición de las categorías como con el cruce de información en la etapa de análisis.

De acuerdo con el Ministerio de la Protección (2008), un factor de riesgo psicosocial es cualquier condición psicológica o social que muestra tener efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.



La OIT y la OMS definen como riesgo psicosocial a las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, las satisfacciones y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través de las percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción laboral del individuo.

Los riesgos psicosociales pueden causar en el trabajador efectos psicológicos como estrés, depresión, sentimientos de fracaso y trastornos de la personalidad entre otros. Físicamente pueden causar insomnio, desórdenes cardiovasculares, digestivos y osteomusculares. La persona puede volverse adicta a el alcohol, el tabaco o a alguna sustancia psicoactiva. En la empresa el riesgo psicosocial se manifiesta con ausentismo, alta rotación de personal, disminución en la productividad y por supuesto en los ingresos.

### **Salario emocional**

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es formular una propuesta de salario emocional, que contribuya a mejorar el bienestar laboral de los vigilantes y el de sus familias y por consiguiente, mejore su desempeño y la competitividad de la empresa, es necesario precisar algunos conceptos fundamentales sobre salario emocional que permitan examinar si este corresponde a un recurso que puede impactar positivamente el bienestar de los trabajadores del Sector de vigilancia.

El concepto de Salario emocional según Gay Puyal (2006), engloba cualquier clase de compensación, contribución no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Se denomina salario porque busca la identificación y la relación con la contraprestación, también con la reciprocidad, equidad y frecuencia emocional, porque con independencia del satisfactor de que se trate, vacaciones o atención a necesidades personales, busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos y muy especialmente a los motivos trascendentes (Gay Puyal, 2006).

Esta definición sugiere que mediante el salario emocional se busca satisfacer las necesidades de cada individuo y como todos tenemos diferentes necesidades, no existe un salario emocional generalizado, sino que este debe ser flexible y adecuarse a las necesidades particulares de los distintos colaboradores. En esta medida, se espera estructurar una estrategia flexible de salario emocional, para los colaboradores de Cipres Seguridad y Protección Ltda., que responda de forma individual a las necesidades particulares de motivación que tienen los colaboradores.

Por su parte (Temple, 2007), sostiene que el salario emocional son todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento y que es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. De igual manera, sostiene que el salario emocional empieza por el jefe mostrando respeto real y cierto a cada persona cada día. El reconocimiento justo y frecuente a los subordinados, la validación frente a sí mismos y a los demás y la comunicación abierta y frecuente son acciones del jefe que elevan el salario emocional, a costo cero. Así mismo, lo son el trato amable, la justicia y la equidad, en una cultura donde se cumple con lo que se predica, especialmente en los momentos difíciles. Todo ello es vital para que la gente pueda confiar en su jefe y en la empresa.

Elevar el salario emocional se condiciona también a dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer. Más importante aún, quizá es la oportunidad de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables.

Desde esta perspectiva se considera importante en el diseño de la estrategia de salario emocional para CIPRES Seguridad y Protección Ltda., involucrar a los integrantes del equipo directivo de la empresa para generar sinergias y responsabilidades frente a la satisfacción de los colaboradores con el puesto de trabajo, lo que implica nuevas formas de liderazgo y compromiso, cambios en las maneras de dirigir, comunicarse e interactuar con el personal. Sí el equipo directivo es corresponsable, la estrategia de implementación del salario emocional será exitosa y dará resultados en el mediano plazo.

De otra parte, en lo que respecta a la satisfacción laboral, (Rocco Cañón, 2009), afirma que una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos parece ser el concepto de salario emocional. La expresión “salario emocional” puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y condiciones. Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, de modo que aumente la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, se haga atractiva en el mercado. En un mercado en el cual lo económico deja de ser lo prioritario, las compañías parecen poner su mirada en el salario emocional como una forma de gestionar y retener el talento, agregando valor y potenciando su competitividad a futuro.

Desde esta perspectiva, en el caso particular de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., es importante aumentar los factores de motivación de los empleados adoptando estrategias que permitan intervenir los satisfactores que puntúan bajos, según los resultados de la batería de riesgos psicosocial, y de esta manera contribuir en el desarrollo tanto de los colaboradores como el de la empresa.

Frente a las evidencias empíricas que se han utilizado (Gómez R, 2011) afirma en su estudio sobre salario emocional, que los hallazgos de las diferentes consultoras de administración de talento humano, a nivel global, tienden a coincidir en los primeros puestos los factores psicosociales, mientras que compensaciones económicas se registran en niveles más bajos. Esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal y profesional, y por su calidad de vida personal y familiar.

Así mismo, en el enriquecimiento profesional que puede generar desarrollo de la carrera profesional, se encuentra en primer lugar la capacitación, que puede ser un instrumento de ventaja competitiva y de construcción de inteligencia colectiva desde operarios a directivos; y en segundo lugar la formación, que puede ser de tipo presencial o virtual, y también de tipo técnico; o relacionarse con habilidades personales y/o directivas o intereses particulares de los trabajadores.

Igualmente, los empleados valoran medidas como normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal. Todos estos aspectos dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa, de la forma adecuada cuando le sea requerido, en forma de informes bien redactados y entregados a tiempo, buena comunicación con los compañeros de trabajo y aspecto formal en las ocasiones que así lo demanden. Es así como los factores referidos al ambiente laboral, entre los cuales se encuentran la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición para ayudar y la complicidad, determinan también las decisiones de permanencia o abandono del cargo.

Analizando los anteriores elementos expuestos, y de acuerdo a las condiciones particulares de la empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., se realizó el trabajo de una propuesta de salario emocional más viable para la empresa, para lo cual, se lograron determinar las categorías y subcategorías a utilizar, así:

### **Ambiente de trabajo.**

Dentro de la categoría de ambiente de trabajo para esta investigación se incluyeron las variables de condiciones físicas y ambientales, el compromiso, la participación y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Para iniciar con la conceptualización de esta categoría, Segredo (2013) define el ambiente de trabajo como el entorno donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

En el mismo caso de estudio sobre clima organizacional realizado por Segredo (2013), se incluyen los dictámenes dados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional de Trabajo (OIT), quienes resaltan la importancia de que las empresas se preocupen

de la salud de sus trabajadores a través de herramientas de salud ocupacional como aspecto determinante del clima laboral. Sin embargo, es importante destacar que, en términos de salud laboral, se habla de un estado de bienestar y no sólo de ausencia de enfermedad física, hecho que destaca su concepción integral que acoge tanto el bienestar físico, mental y el social. Es así como, en el ambiente laboral se incluyen las variables de riesgo psicosocial que hacen referencia a algunas condiciones intralaborales que influyen en el trabajador.

De igual forma, y en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) a la que pertenece nuestro país, es importante estudiar en materia de clima organizacional, variables de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. Según el autor, se debería tener en cuenta los siguientes aspectos de acuerdo a las anteriores variables:

Con relación al liderazgo se tiene en cuenta el estímulo de trabajo en equipo, la oportunidad para participar en la resolución de conflictos. Al hablar de motivación se incluye la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y las adecuaciones a las condiciones de trabajo. En cuanto a la reciprocidad se indica la importancia de estudiar la aplicación del trabajo, la retribución y la equidad. Al referirse a la participación se evalúa la compatibilización de intereses, la involucración con la gestión del cambio, y el intercambio de información. Por último, la comunicación contiene el estímulo al desarrollo organizacional, los procesos de retroalimentación y estilos de comunicación.

### ***Relaciones laborales.***

Para esta subcategoría incluida en el presente trabajo de investigación, se parte del grado y tipo de interacción con todos los agentes que se encuentran en el ámbito laboral que rodea al trabajador. De acuerdo con el libro de Blanch (2003) “*Teoría de las relaciones laborales*”, lo que definían las teorías clásicas sobre las relaciones laborales, no satisfacen la realidad en el marco escenarios organizacionales que trascendieron los sistemas fordistas e industriales tradicionales.

Con lo anterior se quiere enfatizar que, en el presente contexto y realidad empresarial, no solo se debe hablar exclusivamente de las interacciones en el ámbito productivo, sino que deben

ser ampliadas a los intercambios humanos transversales y paralelos que surgen de esa interrelación en el contexto productivo (de productos, de servicios, de conocimiento, entre otros). Cabe tener en cuenta para este concepto teorías como las opciones estratégicas de los actores, y la elección racional, para entender como aspectos como los valores, las creencias, las personalidades entran a ser determinantes en el desarrollo de estas relaciones.

### ***Gestión de la Comunicación.***

En la publicación *La gestión de la comunicación en las organizaciones* de Túñez (2012) se hace énfasis en el hecho que “*la esencia de la comunicación organizacional sigue siendo la misma: transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada*”.

Es importante destacar que la comunicación como proceso de acción está compuesta de los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, código y canal. Algunas de las publicaciones más recientes incluyen al contexto como un elemento adicional de la comunicación pues, tal y como lo expone Tobón de Castro (1998), comprende todos aquellos aspectos coyunturales, determinados por la espacialidad, el momento, las circunstancias y elementos socioculturales en los que se desenvuelve la acción comunicativa.

Cipres ha entendido que la comunicación es un elemento determinante para correcta gestión de la organización pues permite garantizar una adecuada divulgación o transmisión de ideas, objetivos y metas, buscando la alineación de toda la organización y permitiendo que herramientas como la retroalimentación enriquezcan los procesos continuamente.

### ***Entorno laboral.***

Representa los aspectos extrínsecos que tienen las empresas que incluyen las condiciones o fuerzas ambientales, las condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, perfiles, ambiente político económico que la rodea, entre otros. De acuerdo a la OMS es necesario entrar a definir cuál sería el entorno laboral propicio para los trabajadores y hacia el cual deben propender todas las organizaciones. De esta forma establecen que “Un Entorno de Trabajo

Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad.

“Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los Jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices”

### **Recompensas laborales.**

Al hablar de recompensas laborales se debe remontar a los conceptos de retribución por la labor desarrollada. Sin embargo, es importante precisar que este concepto trasciende de la simple retribución monetaria que emerge del contrato laboral, y hace énfasis en aquellos elementos que son complementarios al salario y que el agente receptor reconoce como gratificación a su trabajo.

De esta forma esta categoría acoge las variables de reconocimientos, desarrollo personal y beneficios, en la medida que se consideran como elementos motivacionales y constitutivos del salario emocional.

Esta categoría es de gran relevancia cuando las organizaciones empiezan a buscar herramientas para la generación de productividad, retención y compromiso pues, de acuerdo a lo determinado por Chiavenato (2002):

“el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso”

De acuerdo a García (2012) en su tesis Motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables, al hablar de recompensas es importante darle relevancia al reconocimiento de los logros pues “los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándolos a continuar buscando mejores resultados y estimulándolos para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa”.

En este mismo estudio se hace referencia a los conceptos dados por Katz y Kahn (1966) quienes diferencian algunos patrones motivacionales que las organizaciones deberían considerar. Es de esta forma como expresan que la satisfacción efectiva de un trabajador se puede ver reflejada a través de la oportunidad de expresión y autorrealización, identificándose con el propio trabajo.

El reconocimiento no salarial se puede traducir desde premiaciones, cartas de felicitación, citaciones públicas sobre el buen trabajo desempeñado, entre otros. En cuanto a la variable de beneficios se reconocen las ayudas en materia de cubrimiento de salud no obligatoria, horarios de trabajo flexibles, transporte y alimentación, y otros beneficios extralegales a los que las empresas recurren como elementos motivacionales y de retención para hacer más efectivas las ofertas laborales y para brindar mayores niveles de bienestar.

### ***Beneficios laborales.***

Este concepto está directamente relacionado con los elementos que contribuyen a la propensión de la calidad de vida de los trabajadores. Es así como (Manzo y Moncallo, 2004) indican que los beneficios hacen parte del concepto de compensación, al punto de llegar a ser denominados en ciertas oportunidades como compensaciones indirectas. Lo anterior corresponde a que no son compensaciones otorgadas por la directa retribución del servicio para el cual fue contratado, sino por pertenecer a una empresa y/o contribuir laboralmente a la misma.

Es importante considerar la reflexión realizada por los autores quien enfatizan que el objetivo de los beneficios es el de contribuir con el bienestar y que se debe desligar de su relación con la productividad con el que muchas veces se le asocia. Dentro de esta subcategoría se pueden presentar como referencias de beneficios la protección de la salud extralegal, servicios a la familia del empleado, servicios de casino, transporte, pensiones por jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado.

### ***Reconocimiento laboral.***



Se reconoce como factores subjetivos detectados que influyen en la calidad de vida laboral percibida por los trabajadores pues refuerzan la disposición del sujeto frente a su labor. En la definición otorgada por la RAE se reconoce como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”. Los reconocimientos se fundamentan en un aspecto de percepción y son considerados como el fruto al esfuerzo reconocido por el aporte personal frente a la tarea. Si bien se habla también de reconocimientos grupales, de acuerdo a Clavería, A. (2009) en esta variable es muy subjetiva y asumida por el trabajador desde su aporte individual al grupo.

Entre los diferentes tipos de reconocimientos se pueden presentar de manera formal o informal, directa e indirecta, y que recoge un abanico amplio de posibilidades. Entre las más distinguidas en el ámbito organizacional que van desde las felicitaciones o retroalimentaciones por los superiores hasta los ascensos y promociones de cargo, así como el empoderamiento en tareas y liderazgo de grupos o proyectos. (Chiavenato, 2000, pág. 68) reconoce que dar reconocimiento a las personas constituye el elemento primordial de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

### **Conciliación familiar.**

Esta categoría está orientada a indagar sobre la forma como se equilibra estratégicamente el plano laboral con relación al familiar y personal. De allí que se considera importante indagar para esta categoría sobre los beneficios y deseos individuales y familiares que se posibilitan en alguna medida desde el ámbito laboral.

En la literatura se encuentra que España ha realizado valiosos aportes en este concepto y trabaja en estos aspectos puntuales desde el ámbito nacional al contar con un Ministerio de Igualdad quienes en su publicación “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal” del año 2010, refieren la conciliación al poder de “conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida

y así poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares, y poder disfrutar de tiempo familiar y personal”.

Según la guía *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal* difundida en el 2010 por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales de España, adscrita al Ministerio de la Igualdad y escrita por Fundación Mujeres de dicho país, se encuentra que “la conciliación personal, familiar y laboral facilita que cualquier persona trabajadora pueda mantener al mismo tiempo una carrera profesional plena y a la vez ejercer su derecho al cuidado de su familia, el desarrollo de su personalidad, su formación o el disfrute de su ocio y tiempo libre”

De esta forma consideramos que esta categoría puede indagar para el presente trabajo los elementos de salario emocional que se relacionan con los deseos y elementos que los empleados valoran respecto a su vida extra laboral, familiar y personal.

### ***Bienestar laboral.***

De acuerdo con De los Ríos (2012), el bienestar laboral está compuesto de la combinación y encuentro de equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Lo anterior significa que este término está muy ligado con la percepción que cada trabajador se crea con relación a lo que individualmente concibe como bienestar en relación con su actividad laboral y el juicio que hace con respecto a la valoración que le dan a la calidad de vida dentro de sus propios criterios.

Adicionalmente el autor de referencia concluye que “es el elemento inicial dentro de un conjunto de componentes que derivan en el nivel de rotación dentro de una organización”, aspecto de gran relevancia para tener en cuenta a la hora de generar estrategias de salario emocional en la medida que deben responder a lo que el individuo y el colectivo consideren como bienestar.

### ***Equilibrio trabajo – familia.***

El concepto de equilibrio trabajo – familia es un aspecto que cobra una fuerte importancia dentro del salario emocional, puesto que para el empleado promedio hoy en día es vital poder atender su familia y sus pasiones personales, sin descuidar los compromisos laborales.

Según explica Chamorro (2015) director de la firma consultora empresarial F&E, es importante que las empresas sean “*familiarmente responsables*”, para de esta manera tener empleados más felices y altamente productivos; pactando acuerdos que permitan que las personas cumplan sus tareas, pero que a la vez puedan atender situaciones familiares que en algún momento le causen estrés y/o preocupación y afecten su rendimiento.

### **Marco legal**

Si nos detenemos a observar el marco legal que rige para las empresas de vigilancia y la seguridad privada, podemos deducir que es relativamente reciente comparado a los años de funcionamiento de estas empresas en nuestro país.

Remontándonos a acontecimientos históricos con trascendencia en el ámbito jurídico competentes al presente trabajo, podemos hacer referencia a uno de los primeros tratados del ámbito jurídico internacional, denominado *La Paz de Wesfalia*. Bajo este nombre se conoció a los tratados de paz dados en 1648 en Alemania, España y los Países bajos que dieron inicio al concepto de soberanía y defensa de una nación (López & Avilan, 2012). Su importancia en el presente contexto radica al reconocer que el Estado Moderno debe garantizar su legítimo poder de fuerza como demostración de soberanía, hecho que era demostrado al asumir este monopolio.

En el estudio de tesis realizado para la Universidad Militar Nueva Granada (López & Avilan, 2012) denominado *Evolución de la Seguridad Privada en Colombia como negocio*, se describe la referencia mencionada anteriormente:

La paz de Wesfalia, en 1648, que terminó con la guerra de los treinta años, concedió la victoria del concepto de soberanía en contra del concepto de imperio (Singer, 2003). A partir de este momento, los estados empezaron a

construirse y fortalecerse. Su génesis es un proceso complejo en donde el Estado Moderno debe poseer el monopolio legítimo de la fuerza y que por tanto el poder que ostenta el estado es superior al poder de todos los individuos e instituciones dentro de un territorio dado. Es esta característica lo que le otorga su existencia política, tal y como lo plantea Weber. El cambio frente a la aceptación del uso privado de la fuerza es radical dado que, como lo dice Weber, “la característica esencial del estado es lograr defender la reivindicación del monopolio de uso legítimo de la fuerza física en la aplicación de su orden (Thomson, 1994). (CORTÉS, 2009, PP. 20)

De esta forma se empieza a hablar de la necesidad que tiene el Estado de reivindicar su poder y soberanía mediante la instauración de organismos que ejerzan control sobre lo que en algún momento estaba bajo su pleno poder y dominio. Esto se traduce en el contexto actual en la existencia de organismos de carácter estatal que controlan entes privados.

Por las anteriores razones, y sumado al crecimiento escalonado que ha venido dinamizando el sector de la vigilancia y la seguridad privada en nuestro país, se estableció la necesidad de crear un ente de supervisión para el mismo. La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, creada en 1993, se encuentra adscrita al Ministerio de Defensa, y de acuerdo a sus estatutos se encarga de “ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada. Es de esta forma como este organismo tiene la labor de garantizar el correcto funcionamiento de los entes privados que manejan delicados procesos que involucran la salvaguardia de la integridad física de la comunidad y que en muchos casos incluye el uso de armas.

Entre otras funciones, la Supervigilancia se encarga de establecer lineamientos y hacer cumplir la normatividad y los decretos de ley que rigen para el sector. A continuación, se enuncia la normatividad que rige para el sector y por ende para Cipres Seguridad y Protección Ltda.

Tabla 1. Principales normas que rigen el sector de vigilancia y seguridad privada.

Título	Disposición legal
--------	-------------------

Normas sobre la Policía Nacional y creación de la Supervigilancia	Ley 62 de 1993
Normas sobre armas, municiones y explosivos	Ley 63 de 1993
Modificación de la ley 62	Decreto 356 de 1994
Actualización de registros y permisos vencidos para el control al porte y tenencia de armas de fuego	Ley 1539 de 2012
Certificado de aptitud psicofísica para el porte y tenencia de armas de fuego	Ley 1539 de 2012
Manual de Uniformes y Equipos para el personal de los servicios de la vigilancia y seguridad privada.	Decreto 1979 de 2001
Tarifas mínimas para el cobro de los servicios y seguridad privada.	Decreto 73 de 2002

Fuente. Las autoras (2016)

Teniendo en cuenta las disposiciones legales anteriormente mencionadas, a continuación, se presenta un breve detalle de las más relevantes del sector:

#### Ley 62 de 1993

Bajo el artículo 34 de esta ley se crea el organismo de Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

#### Decreto 356 de 1994

Presenta el estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada abordando el objeto, definición, requisitos de funcionamiento frente a requisiciones estatales y privadas, campo de aplicación, constitución y modalidades de funcionamiento.

En cuanto a este último enunciado, desde el capítulo II del estatuto se definen las diferentes modalidades bajo las cuales se pueden prestar los servicios de vigilancia y seguridad privada. Empieza por los departamentos de seguridad, seguido de las cooperativas, luego por el transporte de valores, los servicios especiales y servicios comunitarios.

Posteriormente aborda un título especial para hablar de las modalidades de constitución de aquellos que prestan servicio de vigilancia y seguridad privada sin armas, ya que cuentan con un tratamiento diferente a aquellas que hacen uso de las mismas.

El decreto continuo con las escuelas de capacitación y de entrenamiento. De allí en adelante termina el documento mencionando las sanciones y medidas cautelares y disposiciones que rigen al sector.

#### Decreto 2187 de 2001

Este decreto reforma el Decreto 356 de 1994. Bajo este nuevo decreto se amplían las disposiciones para la reglamentación de uso de caninos, dispositivos de escoltas, blindajes y otras modificaciones a los aspectos generales.

Para finalizar es importante tener en cuenta que, adicional al cumplimiento y disposiciones establecidas dentro del marco legal anteriormente mencionado, las empresas del sector, al ser a su vez empresas privadas, deben cumplir con los lineamientos y normatividad que establece la superintendencia de industria y comercio en términos de constitución y funcionamiento. De igual forma, las empresas del sector deben dar cumplimiento con las normas relacionadas al manejo del personal, los cuales están determinados por el Código Sustantivo de Trabajo, y que propenden por los derechos de los empleados salvaguardando su integridad física, moral y salarial.

### **Marco contextual**

#### **El sector de vigilancia en Colombia**

Desde el año 94, cuando se creó el Decreto Ley 356 que rige la actividad al día de hoy, se incrementó sustancialmente el número de empresas en el sector en el país, explica Paula Andrea Cardona, directora gremial y responsable de la vicepresidencia de Vigilancia y Seguridad Privada de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco, 2015).

A lo anterior se atribuye a la necesidad de regular un sector que en nuestro país ha presentado históricamente altos índices de ilegalidad. La misma necesidad de buscar protección particular, generada por la grave situación de violencia vivida en el país desde hace más de 60 años, ha conllevado al reclutamiento y posterior formación de grupos de seguridad privada que terminan convirtiéndose en empresas que nunca formalizaron su situación legal o que aún

emergen fuera de la legalidad. En relación a las cifras relacionadas con este tema, el periódico El Tiempo, en edición emitida el 2 de abril del 2002, 649 empresas operaban legalmente en esa época y aproximadamente otras 600 eran ilegales, es decir casi el 50% de las empresas prestadores de estos servicios. Según un reciente artículo publicado por la misma fuente el pasado 27 de junio de 2016 la superintendencia indicó que “en lo corrido del año ya se han negado 41 solicitudes de particulares que buscaban obtener la licencia por primera vez o renovarla, para operar sus esquemas de seguridad. La cifra va en aumento, pues en el 2012 las licencias negadas fueron solo dos.”

De acuerdo con Fenalco (2015), con base en datos de Supervigilancia, se ha expandido su cobertura geográfica en el país, 86% del servicio de vigilancia y seguridad privada se concentra en cinco departamentos. Sin embargo, Bogotá y Cundinamarca congregan más de la mitad, luego se ubica el departamento del Valle del Cauca con 10% de las empresas, seguido por Antioquia con 8%, Atlántico con 4% y finalmente Santander con 2%.

El sector de vigilancia y seguridad es uno de los mayores soportes en materia laboral de Colombia. A corte de marzo de 2015, un total de 216.151 personas conforman el personal operativo del sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia, de acuerdo con datos de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Supervigilancia, 2015).

¿Que explica este crecimiento? La dinámica económica del país en los últimos años, con crecimientos por encima de 4%, el auge de la inversión extranjera y la consolidación de un sector de finca raíz más vigoroso en construcción de vivienda, oficinas, centros comerciales y una mayor oferta logística que generaron un incremento del aparato productivo han jalonado la demanda en el sector de vigilancia y la diversificación de las modalidades del Servicio.

### **Contextualización de Cipres Seguridad y Protección Ltda**

Perteneciente a este sector se encuentra la empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., la cual se constituyó mediante cámara de comercio el día 10 de marzo de 2.009, con escritura pública no. 514 del 26 de febrero de 2.009. Se otorgó licencia de funcionamiento por parte de la

Superintendencia de Vigilancia y seguridad privada el día 12 de junio de 2009. La superintendencia de Vigilancia y seguridad privada le ha otorgado los siguientes permisos y licencias para ejercer la actividad económica así:

1. Vigilancia Fija y Móvil
2. Servicios de Escoltas a personas y mercancías.
3. Medios Tecnológicos.
4. Medios conexos en consultoría, asesoría e investigación.

Cipres Seguridad y protección Ltda., tiene 7 años de experiencia en el sector de la vigilancia privada. A lo largo de estos años, se han desarrollado y apoyado trabajos de ingeniería, investigación de mercados, aplicación de normas, procedimientos etc. Lo que ha permitido perfeccionar y evolucionar en todo lo relacionado con la Prestación del Servicio de seguridad; con el fin de fijar valores de diferenciación ante sus clientes. Mantiene una filosofía de trabajo de mejorar continuamente desde el interior de la empresa para brindar el mejor servicio a sus clientes y aliados comerciales. Adicionalmente se encuentra certificada en la norma ISO 28000; con la cual garantiza el Sistema de Gestión de Seguridad en la cadena de suministro que garantiza el mejoramiento continuo de todos los procesos y un enfoque de servicio calificado hacia los clientes.



### **Marco metodológico**

El presente proyecto de investigación de tipo cualitativo perteneciente al paradigma interpretativo - hermenéutico, que busca comprender e interpretar la información suministrada por los vigilantes de Cipres Seguridad y Protección Ltda., como parte de una realidad social que se deriva de la acción humana y su interrelación con el medio social, utilizando la metodología cualitativa que se fundamentó en conocer las posturas, criterios, opiniones y experiencias de estos empleados, con respecto a los factores que afectaban su desempeño laboral, las compensaciones y satisfactores que reciben o le gustaría recibir, y las condiciones con las que cuentan o les gustaría contar para conciliar su entorno laboral y familiar.

Según su finalidad, esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se adelantó a partir del estudio y análisis de los fenómenos y factores que actualmente afectan el bienestar de los vigilantes de la empresa CIPRES Seguridad y Protección Ltda., a partir de los cuales se formuló una estrategia de salario emocional para mejorar el bienestar de los vigilantes y sus familias.

Para la obtención de información, se utilizaron las siguientes herramientas: La entrevista semiestructurada, a partir de una guía de preguntas elaborada por los investigadores, en la que se abordaron las categorías necesarias para realizar el estudio, la cual se aplicó a la muestra seleccionada por la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia definida para el presente estudio, junto con la herramienta de Batería de Riesgos Psicosocial que se aplicó a los empleados de la Empresa a mediados del año 2016.

Mediante la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, se buscó extraer la mayor cantidad posible de información de los pocos casos de la muestra, donde primaron para esta investigación criterios tales como cargo, antigüedad, jornada laboral y estado civil. Esto se realizó mediante la transcripción de las entrevistas para identificar las diferentes opiniones sobre las condiciones del ambiente laboral, las recompensas recibidas y la relación de su trabajo con la vida familiar.

La estrategia para el análisis de la información recogida, fue la de “Análisis de Contenido”, que de acuerdo con Berelson (1971), es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa y según Krippendorff, (1980), es un método de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

En esta medida y siguiendo la metodología descrita por (Sampieri, 2014), se procedió a codificar la información transcrita de acuerdo con las categorías y subcategorías de análisis que se definieron para el estudio de acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos del mismo.

Por otra parte, las investigadoras consideraron conveniente tener otra fuente de información para recolectar los datos y obtener una mayor profundidad en la investigación, razón por la cual se utilizó como otra fuente de datos, el estudio realizado en la Empresa Ciprés Seguridad y Protección Ltda., sobre la Batería de riesgo psicosocial. Esta técnica corresponde a la de triangulación de datos que consiste en utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección.

Según Sampieri, la triangulación puede ser utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial y existen diferentes métodos de triangulación: Primero, el de teorías que tiene por objeto analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio; segundo, el de métodos, que consiste en complementar la información con un estudio cuantitativo; tercero, el de investigadores que consiste en varios observadores y entrevistadores que recolecten el mismo conjunto de datos y cuarto, el de datos que consiste en utilizar diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos. Para el caso de esta investigación se utilizó el último método de triangulación.

### **Tipo de estudio**

Determinar el tipo y método de investigación a utilizar en un trabajo que requiere de la indagación de datos, presupone tener previo conocimiento y claridad sobre los objetivos que fueron establecidos para el mismo. Reconocer la relación entre los propósitos de la investigación

y el tipo de investigación que se adopta, asegurará que los resultados obtenidos respondan adecuadamente en términos metodológicos y de pertinencia con las pretensiones.

Cuando el tipo de investigación se clasifica usando como criterio lo que se pretende con la investigación, se puede clasificar en tres tipos: exploratoria: cuando se adentra en un área no estudiada anteriormente; descriptiva: cuando detalla una situación; o explicativa: cuando pretende una argumentación del mismo. El tipo de investigación empleado de acuerdo con esta clasificación es de corte descriptivo, el cual permite comprender los contextos bajo los cuales se desarrollan las acciones o fenómenos.

La integración de disciplinas sociales al análisis de la investigación impulsó el método cualitativo, que en sus inicios surgió como soporte del método cuantitativo para dar justificación a los fenómenos que las cifras reflejaban. Más allá de diferenciarse del método cuantitativo en términos de la exclusión de la medición o el conteo numérico, el método cualitativo aporta insumos de datos o descripciones que ubican al entrevistador en un contexto que puede ser determinante para la respuesta obtenida. Según Binda, N. U., & Balbastre-Benavent, F. (2013) lo anterior permite también trascender de la simple descripción de un hecho para reflejar los propios puntos de vista o creencias que soportan las respuestas.

De acuerdo con Jiménez-Domínguez (2000), la intersubjetividad se constituye en un elemento esencial en la investigación cualitativa pues permite evidenciar los significados sociales que son compartidos en un colectivo de individuos. El intercambio de la experiencia propia y la autopercepción conlleva al acuerdo o consenso social que se refleja en definiciones compartidas de una situación particular social y cultural, y que a su vez se convierte en elemento esencial en la formación de las propias ideas y relaciones.

El origen de este enfoque está determinado desde la corriente constructivista, que se convierte en el fundamento del método cualitativo al reconocer que las respuestas dadas bajo este tipo de metodología de indagación se manifiesten de forma individual, se desarrollan en contextos sociales, históricos y culturales que son determinantes y hay que tener en cuenta en el análisis de la información suministrada.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006), se puede reconocer la influencia constructivista en el método cualitativo al evidenciar características específicas, como que el investigador pueda ubicar los puntos de vista del entrevistado que surjan de las preguntas y den lugar a la opinión. También se resalta que este tipo de investigación se aleja un poco de determinar variables exactas para enfocarse en los conceptos, los cuales son difíciles de determinar de forma cuantitativa.

Cazau (2006), habla sobre las técnicas de recolección de datos entre las cuales nombra las entrevistas, los cuestionarios, la asociación libre, entre otros, denominándolos como elementos “strictu sensu”, pues trasciende de la simple recolección y la convierte también en técnicas de medición que al combinar sus propósitos sirven para ingresar información acerca de la realidad. De esta forma, se fundamenta la elección de la entrevista como la técnica más pertinente para el recaudo y análisis de las categorías que, a través del tipo cualitativo descriptivo, puedan determinar los insumos para dar respuesta a la pregunta de investigación.

## **Procedimiento**

Teniendo como punto de partida, el planteamiento del problema y la justificación para adelantar la presente investigación, se procedió a su desarrollo mediante las siguientes fases:

*Fase 1. Identificación de Objetivos.* Se establecieron los objetivos para dar respuesta a la problemática identificada, siendo el objetivo principal formular una propuesta de salario emocional para los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., como estrategia para mejorar su bienestar laboral y el de sus familias. Los elementos del planteamiento del problema son importantes para entender los resultados de la investigación y evaluarlos al finalizar la investigación.

*Fase 2. Construcción del marco teórico.* En esta etapa se procedió a revisar la literatura y los estudios e investigaciones, enmarcados en el contexto de estudio, aunque no se encontraron muchos estudios sobre el tema de investigación, es decir, sobre propuestas de salario emocional

para empresas del Sector de Vigilancia en Colombia. En la construcción del marco teórico se abordaron los marcos conceptual, legal y contextual; en el marco conceptual, se revisaron y analizaron los conceptos claves de estudio para la investigación y se establecieron los constructos interrelacionados con sus correspondientes categorías y subcategorías de estudio, lo que permitió establecer una visión sistemática de los temas de investigación. En el marco legal, se hizo el análisis del marco normativo y regulatorio del sector de vigilancia en Colombia, y en el marco contextual el análisis de contexto de la empresa de vigilancia Cipres Seguridad y Protección Ltda.

*Fase 3. Diseño de la investigación.* Para la investigación en Cipres Seguridad y Protección Ltda., se utilizó para obtener la información deseada la técnica de campo, la cual permite que la indagación se realice en el terreno de los hechos. Pese a que esta técnica es de gran relevancia para los estudios que requieran dar razón de los fenómenos que caracterizan las realidades contextuales, en el caso del actual estudio, la justificación más acertada para la utilización de esta técnica es la otorgada por Muñoz (1998, p. 25), donde se destaca que “la técnica de campo será aquella que se realiza en el ámbito natural del objeto de estudio en el sitio (in suit)” evitando así, una alteración del ambiente natural donde se desarrolla el objeto de estudio, que para el caso es la Empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda.

*Fase 4. Recolección de la información.* Para la recolección de la información se diseñó y estructuró una entrevista semiestructurada, mediante la aplicación de un cuestionario predeterminado, dando espacio a preguntas espontáneas que ayudaron a complementar las ideas. La entrevista se realizó a tres de los vigilantes de la Empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., quienes fueron seleccionados de acuerdo con el diseño muestral definido para esta investigación.

En principio se realizó la entrevista a dos de los vigilantes, observando similitud en gran parte de las respuestas, razón por la cual se consideró necesario por parte de las investigadoras, corroborar y validar la información con un tercer entrevistado, encontrando también algunas respuestas en común lo que generó una mayor confiabilidad en la información obtenida.

Para la elaboración de las entrevistas se tuvieron en cuenta las categorías de estudio sobre las que se quería indagar y profundizar, y también el uso de un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para los entrevistados. El instrumento se sometió a la validación por juicio de experto, en el que se revisó el contenido, pertinencia, redacción y adecuación de las preguntas, encontrándolo coherente con las categorías de estudio. En algunas preguntas se hizo necesario modificar la redacción de las mismas para dar una mayor claridad.

Como un segundo instrumento de recolección de información, se utilizaron y analizaron los resultados de la batería de riesgos psicosocial aplicada en la empresa a mediados del mes de junio de 2016, bajo cada una de las categorías y subcategorías objeto de estudio de la investigación.

*Fase 5. Análisis de datos e información.* Esta fase se adelantó a partir de la transcripción de la información obtenida mediante las entrevistas empezando por la construcción de la matriz categorial en la que se clasificó y agrupó la información por categoría de estudio. Los datos de las entrevistas se segmentaron y codificaron con un color determinado de acuerdo con la categoría, lo que permitió visualizar la relación de las respuestas con las categorías e identificar las subcategorías al interior de cada una de ellas. Así mismo, la matriz categorial se correlacionó con los resultados y recomendaciones de la batería de riesgos psicosocial.

*Fase 6. Resultados.* En esta fase se procedió a efectuar un análisis de las respuestas dadas por los entrevistados, así como, de los resultados de la batería de riesgos psicosocial frente a cada categoría de estudio y luego se procedió a revisar dichos resultados y su relación con las diferentes definiciones dadas por los expertos en los temas tratados, encontrando que existe una clara relación entre los conceptos detallados en el marco teórico y las diferentes apreciaciones encontradas en el análisis de resultados.

*Fase 7. Formulación de la propuesta.* Con base en los resultados obtenidos se procedió a construir una propuesta de salario emocional para los vigilantes de Cipres Seguridad y Protección Ltda.

## Población

La propuesta de Salario Emocional tomó como referencia la situación actual de la empresa del sector de seguridad Cipres Seguridad y Protección Ltda., ubicada en Bogotá en el Barrio Villa Luz y compuesta por 60 personas entre administrativos, escoltas, supervisores, operadores de medios tecnológicos y vigilantes.

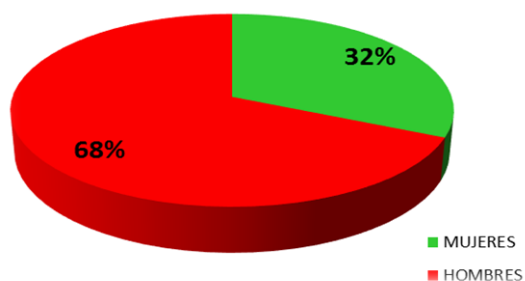
Tabla 2. Población.

ROL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Administrativo	5	3	8
Escoltas	0	2	2
Operador medios tecnológicos	2	0	2
Supervisor	0	1	1
Vigilantes	12	35	47
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	<b>60</b>

Fuente. Las autoras (2016)

**Descripción de la población.** En la empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., el 68% de la población son hombres y el 32% son mujeres.

Gráfico 1. Género de la población.



Fuente. Las autoras (2016)

El 13% de trabajadores de Cipres Seguridad y Protección Ltda., pertenecen a cargos administrativos, el 3% se desempeñan como escoltas, el 3% trabajan como operadores de medios tecnológicos, 2% son supervisores y el 78% de la población se desempeñan en el cargo de vigilantes.

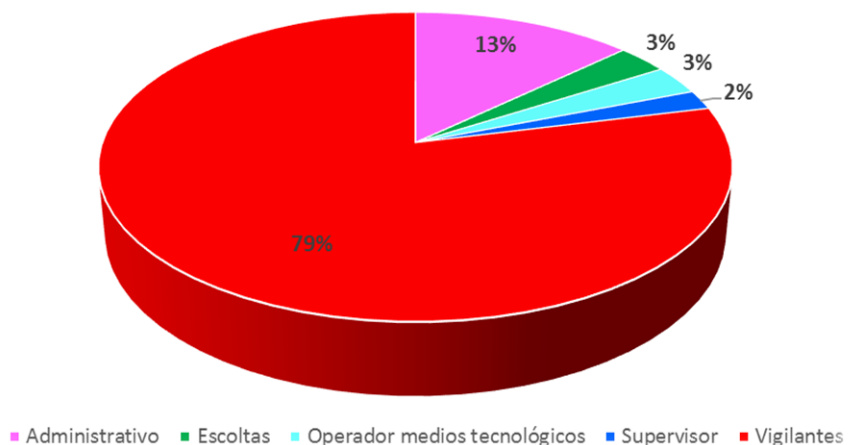
Tabla 3. Distribución por ocupación.

ROL	% Ocupación
-----	-------------

Administrativo	13%
Escoltas	3%
Operador medios tecnológicos	3%
Supervisor	2%
Vigilantes	79%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 2. Distribución por ocupación



Fuente. Las autoras (2016)

El 32% de la población se encuentra entre los 41 y 50 años de edad, seguida del 30% entre los 31 y 40 años, el 27% entre los 21 y 30 años, y el 12% mayor de 51 años.

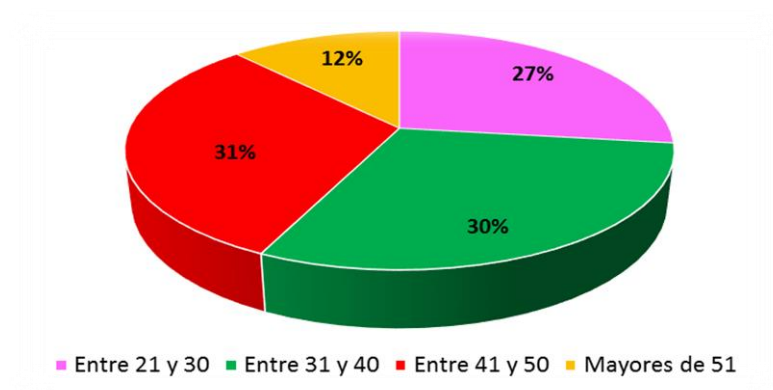
Tabla 4. Rango de edad.

RANGO	%
Entre 21 y 30	27%
Entre 31 y 40	30%
Entre 41 y 50	32%
Mayores de 51	12%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 3. Distribución por rango de edad





Fuente. Las autoras (2016)

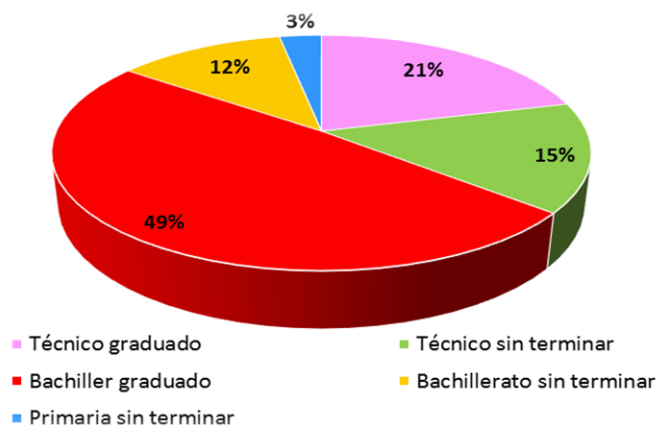
En cuanto al nivel educativo, se tiene el 21% completo el nivel Técnico, el 15% inicio estudios Técnicos, pero nunca los culmino, el 49% es Bachiller, el 12% no termino el Bachillerato y el 3% no termino la Primaria.

Tabla 5. Nivel educativo.

ESCOLARIDAD	%
Técnico graduado	21%
Técnico sin terminar	15%
Bachiller graduado	49%
Bachillerato sin terminar	12%
Primaria sin terminar	3%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 4. Distribución por nivel educativo



Fuente. Las autoras (2016)

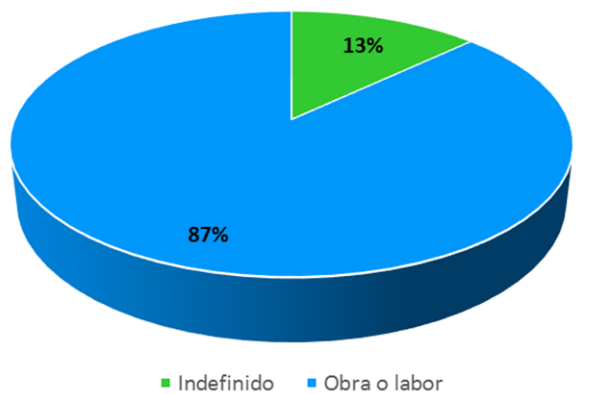
La mayoría de trabajadores de Cipres Seguridad y Protección Ltda., representado en el 87% de la población total actualmente tiene contrato por obra o labor, mientras que el 13% tiene contrato a término indefinido.

Tabla 6. Modalidad de vinculación.

<b>TIPO</b>	<b>%</b>
Indefinido	13%
Obra o labor	87%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 5. Distribución por modalidad de vinculación



Fuente. Las autoras (2016)

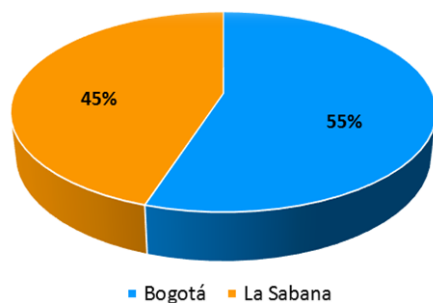
El 55% de la población trabaja y vive en Bogotá, mientras que el 45% vive y trabaja en la Sabana (Funza, Mosquera, Facatativá, Siberia, El Rosal, Cartagenita y Madrid).

Tabla 7. Lugar de prestación del servicio.

<b>LUGAR</b>	<b>%</b>
Bogotá	55%
La Sabana	45%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 6. Distribución por lugar de prestación del servicio.



Fuente. Las autoras (2016)

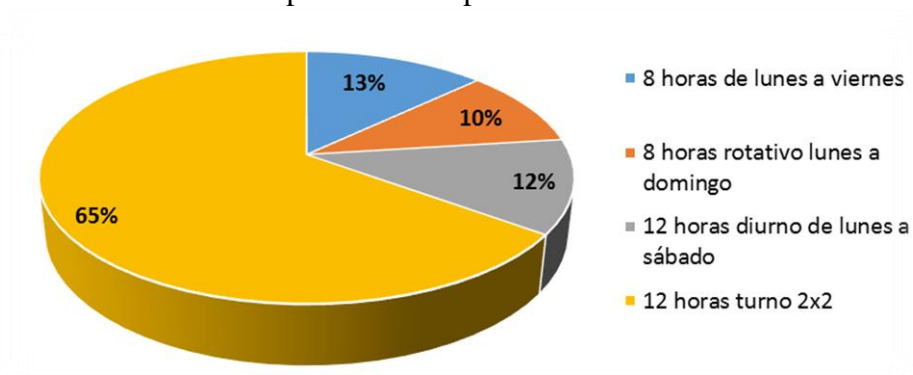
El 65% de la población trabaja turnos (2x2) de 12 horas<sup>1</sup>, el 12% trabaja turnos de 12 horas diurno de lunes a sábado en una jornada de 06:00 a 18:00 horas, solo el 10% trabaja turnos de 8 horas rotativo de lunes a domingo con un día compensatorio a la semana, y el 13% trabaja en horario de oficina de lunes a viernes.

Tabla 8. Turnos de prestación del servicio.

TURNO	%
8 horas de lunes a viernes	13%
8 horas rotativo lunes a domingo	10%
12 horas diurno de lunes a sábado	12%
12 horas turno 2x2	65%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 7. Distribución por turnos de prestación del servicio.



Fuente. Las autoras (2016)

<sup>1</sup> Turnos (2x2): El colaborador debe trabajar dos días de día ingresando a las 06:00 horas y entregando su turno a las 18:00 horas durante dos días seguidos. El mismo trabajador ingresa al día siguiente después de haber cumplido los dos turnos de día a la noche recibiendo a las 18:00 horas y entregando a las 06:00 horas durante dos días seguidos. El mismo trabajador entregando su último turno de la noche a las 06:00 horas sale a descansar durante ese día y el siguiente para volver a empezar el ciclo al tercer día.

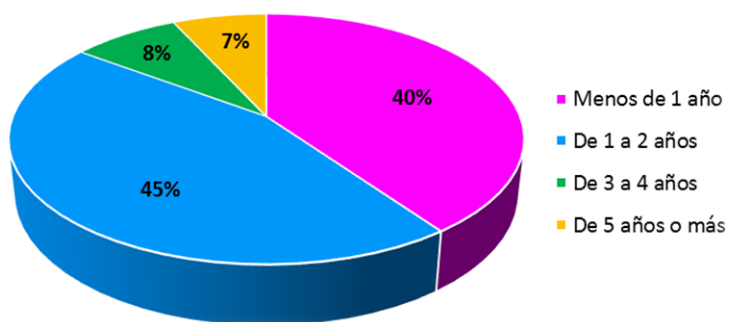
En Cipres Seguridad y Protección Ltda., el 40% de la población lleva trabajando para la empresa menos de 1 año, el 45% entre 1 y 2 años, el 8% entre 3 y 4 años, y solo el 7 % lleva 5 o más años.

Tabla 9. Periodo de permanencia en la Empresa.

<b>PERMANENCIA</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	40%
De 1 a 2 años	45%
De 3 a 4 años	8%
De 5 años o más	7%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 8. Distribución por permanencia en la Empresa.



Fuente. Las autoras (2016)

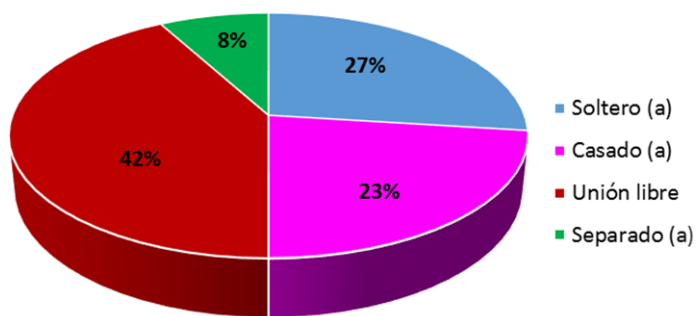
En Cipres Seguridad y Protección Ltda., el 42% de la población vive en unión libre, el 27% son solteros, el 23% con casados y el restante 8% son separados.

Tabla 10. Distribución por estado civil.

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>%</b>
Soltero(a)	27%
Casado(a)	23%
Unión libre	42%
Separado(a)	8%

Fuente. Las autoras (2016)

Gráfico 9. Distribución por estado civil.



Fuente. Las autoras (2016)

### Muestra

Teniendo en cuenta que la investigación es cualitativa y que en éste tipo de estudios usualmente se emplean muestras pequeñas no aleatorias, se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, que permitió extraer la mayor cantidad posible de información de los pocos casos de la muestra. Para esta investigación se tuvieron en cuenta criterios tales como el cargo, antigüedad, jornada laboral y estado civil, tal como se explica a continuación:

- **Cargo.** Solo se tendrán en cuenta aquellas personas que se desempeñen como vigilantes por la responsabilidad del cargo y las consecuencias directas que tiene su gestión en la plataforma estratégica de la organización, para el caso se tendrá en cuenta el 79% de la población, como lo muestra la gráfica 2.

- **Antigüedad.** Se seleccionan solo aquellas personas que tengan 5 o más años de permanencia en Cipres Seguridad y Protección Ltda., ya que se asume que por su antigüedad tienen mayor conocimiento de la empresa y pueden hablar con mayor objetividad y precisión sobre procesos, ambiente laboral, estilo de liderazgo y oportunidades existentes dentro de la organización, es decir, de acuerdo con la gráfica 8, se tendrá en cuenta el 7% de la población.
  
- **Jornada laboral.** Se tendrán en cuenta los trabajadores que tengan una jornada de trabajo diurna de 12 horas de lunes a sábado, debido a que estos trabajadores permanecen en los dispositivos toda la semana durante una jornada extensa a comparación de quienes tienen turnos rotativos y horarios de oficina, teniendo así más flexibilidad de tiempo, para este caso se tendrá en cuenta el 12% de la población de acuerdo con la gráfica 7.
  
- **Estado civil.** Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la investigación es formular una propuesta de salario emocional, se entiende que parte de las necesidades de los seres humanos están dadas en pasar tiempo de calidad con su familia, y teniendo en cuenta que entre unión libre y casados se encuentra el 65% de la población, con respecto al 35% que están separados o solteros, según la gráfica 9, se hace pertinente seleccionar la población con el porcentaje más alto como muestra para la aplicación del instrumento de investigación.

### Selección de la muestra

A partir de las características de la población y teniendo en cuenta el objeto de la investigación, se establecieron variables cualitativas que permitieron determinar la muestra para la aplicación de la entrevista semiestructurada, así:

Tabla 11. Muestra seleccionada.

MUESTRA	VARIABLES			
	ESTADO CIVIL	CARGO	TURNO	ANTIGÜEDAD
Vigilante No. 1	Casado	Vigilante	12 h. diurno lunes-sábado	5 años
Vigilante No. 2	Unión Libre	Vigilante	12 h. diurno lunes-sábado	5 años

Fuente. Las autoras (2016)

## **Ética de la investigación**

La investigación sobre salario emocional en Cipres Seguridad y Protección Ltda. se fundamentó en una necesidad identificada por la empresa y por los investigadores, relacionada con las alternativas de salario emocional que podrían mejorar el bienestar de los trabajadores, por lo tanto, los objetivos planteados dentro de la investigación poseen características como: concordancia, objetividad y pertinencia con la problemática.

En consecuencia, se hizo una consulta bibliográfica confiable y acorde a la situación que fue debidamente referida en el documento de trabajo con el ánimo de respetar los derechos de autor y el trabajo de investigación realizado por cada uno de ellos.

Así mismo, se presentó el proyecto de investigación a los directivos de la Empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., donde se mostró la finalidad y beneficios a lograr a través del mismo siendo avalado por la Representante Legal y Subgerente de la Empresa, mediante la firma de un Consentimiento informado, como se muestra en el Apéndice A.

De esta manera, se diseñó una entrevista semiestructurada en la que se abarcaron las categorías determinantes para la investigación, dándole profundidad al desarrollo del tema y se aplicó el instrumento garantizando la confidencialidad y el tratamiento adecuado de los datos a través de la firma de un “consentimiento informado”.

Además, existe un compromiso por parte de los investigadores de realizar un tratamiento de la información transparente, veraz, responsable y real sobre los resultados del estudio, de acuerdo con la autorización de la empresa, es decir, si se autoriza su publicación o si la información reposara en la empresa.

## **Instrumento**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron dos instrumentos claves para el logro de los objetivos, el primero, la entrevista semiestructurada, diseñada y aplicada por las investigadoras, y el segundo, la batería de riesgo psicosocial, aplicada por Cipres Seguridad y Protección Ltda., a sus empleados.

### **Entrevista Semiestructurada**

La entrevista cualitativa con fines investigativos, según Bonilla (1997), se centra en el conocimiento, o en la opinión individual cuando esta puede ser representativa para un conocimiento cultural más amplio. En este sentido, considera que las entrevistas individuales de profundidad son el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes o personas claves dentro de la comunidad.

En la investigación cualitativa, la entrevista busca recopilar información detallada, aprovechando que el entrevistado comparte oralmente con el investigador información de un tema o de un acontecimiento de su vida, como lo dicen Fontana y Fred (2005) es la extensión de una conversación normal.

Para realizar la entrevista semiestructurada, se estableció un guion donde se consolidaron los temas a tratar de acuerdo con las categorías del trabajo investigativo, la cual se aplicó a dos vigilantes de Cipres Seguridad y Protección Ltda., teniendo en cuenta que son personas claves en la empresa, cumplen con todos los criterios especificados en la muestra y prestan el servicio directamente al cliente final.

### **Guion para la entrevista semiestructurada.**

Se trataron temas acordes con las categorías establecidas, que incluían ambiente de trabajo, recompensas laborales y conciliación familiar, esto con el propósito de valorar las



conductas de los vigilantes y formular acciones de mejora, que contribuyan al bienestar de los trabajadores y el de sus familias.

Se elaboró una guía de entrevista, que se sometió a estudio y validación por parte de los expertos de acuerdo con el Apéndice B, quienes a través del documento “Instrumento para la validación por juicio de experto” emitieron el siguiente concepto: “El instrumento es coherente con las categorías. En algunas preguntas se hace necesario modificar la redacción para incrementar la claridad de las preguntas. Experto: Carlos Enrique Garavito Ariza”.

Atendiendo estas observaciones y sugerencia, se procedió a ajustar el guion de la entrevista de la siguiente manera:

Tabla 12. Guion de la entrevista aplicada a los trabajadores de Cipres Seguridad y Protección Ltda.

Categoría 1:	
<b><u>AMBIENTE DE TRABAJO</u></b>	
No.	PREGUNTA
1	¿Qué tan importante cree que es su trabajo para Cipres?
2	¿Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa de seguridad, se iría de Cipres? ¿Por qué?
3	¿Cómo cree que lo describiría su Jefe en cuanto a su trato con otras personas?
4	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
5	¿Cómo son las relaciones con las personas de la empresa en la cual presta sus servicios?
6	¿Cree que existe buena comunicación entre usted y sus jefes?
7	¿Siente que sus opiniones son tenidas en cuenta por sus jefes y compañeros?
8	¿Si pudiera realizar algún cambio de su entorno laboral para mejorar, que haría?
Categoría 2:	
<b><u>RECOMPENSAS LABORALES</u></b>	
No.	PREGUNTA
1	¿Qué lo motiva a seguir trabajando en Cipres?
2	¿De los beneficios que le brinda Cipres, cual es el que más valora y por qué?
3	¿Qué beneficios quisiera que Cipres le brindara en un futuro?
4	¿Siente que en Cipres reconocen y valoran sus esfuerzos?

5	¿Recuerda alguna oportunidad en que su jefe o Cipres realizaron algún reconocimiento por el trabajo bien hecho?
6	¿Qué sentimiento le produjo este reconocimiento?
7	¿Por qué motivos considera que los jefes deberían reconocer el trabajo?
8	Si usted fuera el Jefe ¿Qué haría para reconocer el trabajo de sus trabajadores?
9	Si tuviera la oportunidad de tomar talleres o cursos cortos ¿sobre qué tema le gustaría que fueran?

Categoría 3:

### **CONCILIACIÓN FAMILIAR**

No.	PREGUNTA
1	¿El trabajo le permite tener armonía en su vida familiar? ¿Por qué?
2	¿Cómo podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o familiar?
3	¿Qué tanto tiempo puede compartir con sus amigos o familia?
4	Fuera del trabajo ¿Cuál es su actividad favorita?
5	¿Qué piensa su familia de su trabajo? y ¿Usted qué piensa de eso?
6	¿Ha tenido problemas con su familia por temas laborales? Explique

Fuente. Las autoras (2016)

### **Batería de riesgo psicosocial.**

De otra parte y dada su importancia se utilizó como fuente de datos para el análisis los resultados la Bateria de Riesgo Psicosocial, que se aplicó en la empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., en de junio de 2016.

Los resultados de la batería otorgaron instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, es una herramienta que permite evaluar las condiciones intralaborales, extralaborales y nivel de estrés que estén afectando a los trabajadores y así identificar el nivel de riesgo en el cual se encuentran y la categoría de intervención que requieren para su manejo.

En cumplimiento de lo establecido en la resolución No. 2646-2008 del Ministerio de la Protección Social, se aplicaron los formularios para evaluar las condiciones intralaborales, entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo; condiciones extralaborales que comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, así como las condiciones del lugar de vivienda, que

pueden influir en la salud y bienestar del individuo y las condiciones individuales que se refieren a las características propias de cada trabajador.

### **Recolección de información.**

El 26 de octubre de 2016, se aplicó el instrumento a las dos personas seleccionadas de acuerdo con los criterios definidos en la selección de la muestra, tales como: cargo, antigüedad, jornada laboral y estado civil. Siguiendo los protocolos de ética, a los entrevistados se le socializó el proceso en el que participarían y acorde con esto firmaron los correspondientes consentimientos informados, como se muestra en el Apéndice C.

Los dos entrevistados cumplen las siguientes características: son empleados que se desempeñan en el cargo de vigilante desde hace 5 años en una de las principales empresas clientes de la compañía, trabajando en turnos de 12 horas de lunes a sábado y con un núcleo familiar establecido.

Dado que se encontraron respuestas homogéneas en las dos entrevistas, los investigadores decidieron validar la información realizando una triangulación y así aplicar una tercera entrevista, la cual se realizó el 11 de noviembre de 2016, a un trabajador con características diferentes; es así, como el tercer entrevistado es un trabajador con menor antigüedad en la empresa, soltero y trabaja en turno laboral 2X2 (2 turnos de día, 2 turnos de noche y 2 turnos descansa). Una vez socializado el proceso con el tercer entrevistado, se firmó el consentimiento informado como se muestra en el Apéndice D.

Así mismo, se utilizó como un segundo instrumento de recolección de datos, los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo psicosocial que se realizó a mediados del año 2016 a los empleados de la Compañía.

## Resultados

Con base en la información recogida con las entrevistas que se hicieron a los 3 vigilantes seleccionados, y una vez realizadas las transcripciones como se muestra en el Apéndice E, se procedió a la construcción de una matriz de categorización acogiendo la metodología de “Análisis de contenido”.

En primera instancia se identificaron las subcategorías de análisis para cada una de las categorías de investigación y se codificaron con un color diferente, tal como se ilustra en el Apéndice F, clasificando la información brindada por los entrevistados en dichas categorías.

Así mismo, con el objeto de triangular la información con los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial aplicada en el Empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda., se procedió a agrupar y clasificar la información de conclusiones y resultados de dicha batería en las mismas categorías y subcategorías definidas en la matriz de resultados, como se muestra en el Apéndice G.

Mediante las categorías seleccionadas se buscó dar respuesta a la pregunta: ¿Constituye el salario emocional un recurso que puede impactar positivamente el bienestar laboral de los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda.?, así como a identificar los principales factores de riesgo psicosocial y a establecer y categorizar los componentes del salario emocional, que se constituyen en factores determinantes para el bienestar de los vigilantes y el de sus familias.

Finalmente, el análisis de cada categoría y subcategoría frente a los resultados tanto de las entrevistas como de la batería de riesgo psicosocial, dejó en evidencia la siguiente información:

### **Categoría: Ambiente de trabajo**

Teniendo en cuenta la información proveniente de las entrevistas realizadas a los vigilantes y los resultados arrojados tras la aplicación de la batería de riesgo psicosocial, se evidencian los siguientes aspectos relacionados con la categoría de ambiente de trabajo:

A nivel de relaciones laborales, se evidencia que este aspecto está sustentado a nivel individual principalmente por la retroalimentación que los vigilantes obtienen de las diferentes personas con las que interactúan en el ámbito laboral. De esta forma las preguntas realizadas en la entrevista y relacionadas a las relaciones laborales, fueron enfocadas hacia la indagación de la apreciación de jefes, compañeros, clientes sobre la forma como el empleado se relaciona con los mismos.

El entrevistado No. 1 realiza una diferenciación entre las relaciones laborales con los integrantes de la empresa y con los funcionarios de las empresas cliente a nivel de jefaturas y cargos superiores. “la relación con el jefe de la bodega, que es don Juan ha sido un poco difícil... es una persona difícil, estricta y de temperamento fuerte”. “Ahora con el tema de Cipres, la relación con don Mauricio ha sido muy buena”. Sin embargo, los otros dos entrevistados expresaron tener buenas relaciones con los diferentes actores que les rodean en el ámbito laboral, sin hacer la distinción entre cliente y empleador. El entrevistado No. 2 ratifica lo afirmado por el primer entrevistado relacionado con la apreciación que se tiene en cuanto a la rápida rotación o salida de algunos compañeros, sin embargo, expresa que tiene desconocimiento sobre los motivos que lo generan. El vigilante manifiesta que su jefe tiene un buen concepto de él, y que lo demuestra con afirmaciones como "Usted es el vigilante, con el perfil para estar aquí", resaltando el buen trato y el desempeño laboral que ha demostrado. Por su parte el entrevistado No. 3 hace referencia a que las buenas relaciones laborales que sostiene con sus jefes y compañeros se pueden deber al respeto y la colaboración que les ofrece de su parte, así como a su sentido servicial y de apoyo.

En términos de comunicación, la asertividad, se destaca como un punto importante para el ambiente de trabajo, pues se indica que al ser asertivos con lo que se dice, o como se actúa, se evitan muchos conflictos que pueden trascender del ámbito laboral al personal. El entrevistado No. 3 resalta que el canal de la comunicación verbal y directa es un medio efectivo en la organización, pues se dispone de un conducto regular que, sumado a la oportunidad de retroalimentación directa, permite que los diferentes puntos de vista sean escuchados y que se pueda llegar a conclusiones o soluciones en caso de ser requeridas. Sin embargo, el entrevistado

No. 1 de nuevo establece la diferencia entre la comunicación que se presenta en Cipres y la que se da con los clientes (Repremundo para el caso puntual). Allí se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación entre Cipres (ya sea directamente con los vigilantes o con el personal de coordinación operativa) y los funcionarios de esta empresa mediante la realización de reuniones o comunicados de forma más periódica. Por su parte el entrevistado No. 2 asevera que la capacitación en temas de comunicación es de gran importancia, más aún para el cargo de vigilante en la empresa Cipres, quien por sus funciones debe estar en contacto permanente con muchos individuos. Un aspecto importante en este punto es la disposición que tengan los receptores en el acto comunicativo, a lo cual el entrevistado reconoce la facilidad que existe en poder conversar con los superiores cuando los trabajadores lo deseen.

En cuanto a las condiciones del entorno laboral, se encontró que los entrevistados frente al aspecto organizacional de Cipres, perciben en algunos de sus compañeros poco compromiso, lo cual creen que está dado por la falta de capacitación y que esto se refleja en niveles bajos de desempeño, afectando por ende la gestión de la empresa y los resultados con los clientes. El entrevistado No. 2, desde su percepción, hace referencia a la rotación de personal, que considera determinante en las condiciones organizacionales. El vigilante atribuye la razón de esta rotación a la falta de capacitación, en especial para los nuevos trabajadores que no cuentan con experiencias previas relacionadas al cargo. Al igual que la respuesta dada por el entrevistado No. 2, el entrevistado No. 3 afirma que la capacitación en aspectos técnicos podría ser determinante en el mejoramiento de las condiciones del entorno laboral, pues podrían brindar mayor confiabilidad en la forma en que operan los vigilantes, enfatizando aspectos de seguridad física para todas las partes involucradas mediante la prevención de accidentes en temas armamentistas. Respecto a elementos motivacionales basados en el compromiso de los trabajadores el entrevistado No. 1 referencia que “hay personas que llegan a la organización es por pasar el tiempo y uno lo nota, entonces no hay ese compromiso del trabajo”

En los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial mencionan la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación entre jefes y colaboradores, sin embargo, todo lo contrario, resultó de la aplicación de las entrevistas, donde los vigilantes afirman tener una buena comunicación con los demás niveles de la compañía. Es posible que esta variación esté

dada por las diferentes apreciaciones que se tienen con respecto a las relaciones entre integrantes de Cipres, y las que se establecen con los integrantes de las empresas cliente. Para lo anterior se recomienda realizar actividades de integración y de trabajo en equipo que permitan afianzar las relaciones interpersonales.

Con la batería también se confirma que el sentido de pertenencia y el empoderamiento se afianzan a través de los procesos de retroalimentación, los cuales se deben basar en herramientas y canales comunicativos eficientes y de constante aplicación.

Considerando las conclusiones tanto de la batería de riesgo psicosocial, como los de la encuesta semiestructurada, se recomienda a la gerencia la divulgación oportuna de los resultados de la diferente información procesada y que vincule a los colaboradores, para que de esta manera se empiece a establecer un modelo comunicativo que genere confianza y credibilidad en los procesos de diagnóstico y evaluación.

Es importante resaltar que la batería de riesgo psicosocial arrojó que, con relación a las condiciones del entorno laboral, la jornada de trabajo puede representar una fuente de riesgo, aspecto que se puede asociar a las causas de la baja motivación y compromiso. De esta forma la claridad y la oportuna programación de los procedimientos y controles administrativos pueden repercutir en un impacto positivo pues mitigarían las demandas de trabajo que son imprevistas en los planes de trabajo que se indican en un inicio. El establecimiento de turnos, pausas y el respeto por los días de descanso son recomendaciones arrojadas por la batería para mitigar la demanda de trabajo que afecta las condiciones del entorno.

### **Categoría: Recompensas laborales**

Después de aplicar la entrevista semiestructurada a tres trabajadores elegidos como muestra y de analizar el informe de resultados de la batería psicosocial se encuentra la siguiente información dentro de la categoría “Recompensas”:

Los entrevistados encuentran como factor motivante la estabilidad que brinda la empresa, el tiempo que pueden disfrutar algunos trabajadores por tener turnos 2x2 (dos jornadas de día, dos jornadas de noche y dos jornadas de descanso), además reconoce la importancia de su labor como motivante para realizar bien su trabajo ya que de ello depende la estabilidad de la alianza entre la empresa de seguridad y la empresa cliente para la que trabajan en misión. Por otro lado coinciden en indicar que la única forma en la que podrían llegar a tomar otra oferta laboral se relaciona con un aumento salarial: “yo lo miraría, pero lo primero que haría es hacer un análisis y un cuadro comparativo entre la empresa donde me voy a ir y la empresa CIPRES, ya que pues aquí con la antigüedad que llevamos, nos han respetado este tiempo y además porque nosotros antes de ingresar a CIPRES, éramos del Departamento de Seguridad de la organización REPREMUNDO, entonces he ahí que en nosotros han depositado mucha confianza entonces lo tomaría muy bien y miraría que fuera mucho mejor que el tema de CIPRES”.

Dentro del informe de la batería de riesgo psicosocial se recomienda gestionar alianzas estratégicas con entidades financieras que faciliten el préstamo de dinero a intereses bajos para que los trabajadores logren invertir en estudio, mejoras en la vivienda y libre inversión, de esta manera se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo, también aumenta el sentido de pertenencia e incrementa los niveles de motivación: “Bueno esta mañana tuvimos una capacitación con la Dra. Eliana y ella nos preguntaba qué nos motivaba para estar acá, entonces una de las motivaciones es que algunos de nosotros tenemos unos planes de vida trazados y unos objetivos, por ejemplo en el caso mío, el plan de vida es que mi hija estudiara, ya estudio, ya está profesional, ahora el segundo es mejorar mi entorno para poder tener como se dice una vejez muy digna y estoy trabajando en eso y eso es lo que me mantiene aquí en CIPRES, entonces tengo ya pues un tipo de familia muy bien formada y mejorar la parte económica para de aquí a mañana estar muy bien”.

Dentro de la entrevista se evidencia que el cumplimiento en los días de pago es un motivante extrínseco que juega un papel fundamental para los trabajadores y que resaltan como ventaja de la empresa Cipres Seguridad, pero como desventaja notoria en cuanto a los beneficios la empresa no cuenta con bonos regalo para reconocer esfuerzos, necesita fortalecer el programa



de capacitación con temas blandos como: trabajo en equipo, actividades deportivas y de intereses en común diferentes a los de seguridad.

Por otro lado, en el informe de resultados de la batería psicosocial se identificaron los siguientes hallazgos: Dentro de los riesgos intralaborales, el 33% de los trabajadores puntuaron en riesgo alto en el dominio de Liderazgo y relaciones sociales. Este dominio contempla aspectos como características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y relaciones con los compañeros. En el dominio Recompensas el 48% de la población puntúa en riesgo muy alto sobresaliendo en la dimensión de “Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza” es decir los trabajadores perciben que el reconocimiento no corresponde a sus esfuerzos y logros.

En cuanto a las condiciones Extralaborales que comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, se encontró que dentro de las dimensiones “Relaciones familiares e Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo”, el 42% de los trabajadores califican en Riesgo Alto. Las observaciones generadas por el profesional en Salud Ocupacional incluyeron las siguientes recomendaciones: Desarrollar un plan de acción de intervención que permita priorizar las variables que requieren intervención a corto y mediano plazo, buscar mecanismos que mejoren la comunicación entre jefes y colaboradores, realizar actividades de integración, reforzar la retroalimentación, creación de grupos de apoyo entre compañeros, crear espacios en los que los funcionarios puedan compartir con sus parejas o familia y se recomienda gestionar beneficios con entidades financieras o a través de un fondo de empleados.

Por último los entrevistados dicen que sus esfuerzos dentro de la empresa se reconocen y muestra de ellos es la estabilidad laboral con la que cuentan, además se sienten afortunados por haber sido seleccionados entre un grupo de excompañeros para continuar trabajando después de la liquidación del departamento de seguridad de la empresa en la que actualmente trabajan y haber logrado firma contrato con Cipres Seguridad y Protección Ltda., empresa de vigilancia privada que reemplazo este departamento, sin embargo, se evidencia en las respuestas que los trabajadores desearían ser destacados por su excelente presentación personal siendo un aspecto

relevante en la revista al puesto que realizan los supervisores, también les gustaría contar con el tiempo para continuar en su formación académica y enfáticamente hablan de tener un día libre para compartir en familia o disfrutar de sus pasatiempos favoritos.

### **Categoría: Conciliación familiar**

Después de aplicar la entrevista semiestructurada a tres trabajadores elegidos como muestra y de analizar el informe de resultados de la batería psicosocial se encuentra la siguiente información dentro de la categoría “Conciliación familiar”:

Se encontró que para los entrevistados es muy importante poder compartir tiempo de calidad los fines de semana con su familia, hecho que ocasionalmente se ve afectado por los turnos asignados, generando que no puedan asistir a reuniones o celebraciones de sus núcleos familiares, tal y como se mencionó, por citar un ejemplo, en la respuesta número 35 del primer entrevistado.

De igual manera se reflejaron necesidades generales como la necesidad de que Cipres gestione con entidades financieras, cajas de compensación o instituciones académicas convenios que les permitan acceder fácilmente a créditos, cursos, paquetes turísticos y demás, que puedan ser pagados a través de descuentos por nómina.

Igualmente, los entrevistados ven como necesaria la realización de actividades extralaborales programadas por Cipres donde ellos puedan compartir tiempo con su familia y a su vez con sus compañeros de trabajo, para que de esta manera sus familiares puedan conocer su entorno laboral y que a su vez conozcan a profundidad la importancia de la labor que desempeñan.

Por otro lado, se encontró que los resultados de la batería de riesgo psicosocial están directamente ligados con lo expresado por los entrevistados, donde uno de los aspectos más relevantes es que los empleados tengan espacio para compartir con su familia tardes deportivas

que generen el autocuidado, así como eventos que involucren a su familia, evidenciando así lo vital del aspecto familiar dentro de todo el proceso de salario emocional.

Adicionalmente, se encontró en la batería de riesgo psicosocial la necesidad de brindar espacios de capacitación, pero capacitación en habilidades blandas como inteligencia emocional, manejo de estrés, habilidades sociales y técnicas de afrontamiento entre otras, que le permita a cada vigilante desarrollar sus actividades tanto laborales como personales de la mejor forma posible.

### **Propuesta**

Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas y en los del informe de resultados y recomendaciones de la batería de riesgos psicosocial aplicada al 70% de los trabajadores de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., en junio de 2016, se identificaron algunos factores causantes de la insatisfacción laboral de los vigilantes de la empresa.

Dichos factores básicamente están relacionados con los siguientes aspectos fundamentales de la vida laboral: ambiente de trabajo, sistema de recompensas y conciliación entre la vida laboral y familiar, que resultan ser determinantes en la satisfacción de los vigilantes. Los resultados revelaron que, aunque los entrevistados consideran que las relaciones interpersonales entre compañeros y con los jefes son buenas, se requiere mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo, así mismo, consideraron importante mejorar el sistema de recompensas establecido en la empresa y el sistema de bienestar para que en este último se tenga en cuenta no sólo al empleado sino también a su familia.

Frente a estos resultados y teniendo en cuenta que el Salario emocional, de acuerdo con lo planteado por Claudia Gómez R en el 2011, en el estudio “El Salario Emocional”, se convierte en una herramienta utilizada por las empresas para dar solución a la problemática del conflicto trabajo-familia y en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y de la rotación y un buen clima laboral, se elaboró una propuesta de Salario Emocional a la medida, para los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda. que busca mejorar el bienestar de los vigilantes y el de sus familias.

Así mismo, se elaboró un Plan de Acción para la implementación de la propuesta de salario emocional en la empresa, que contiene para cada categoría de intervención: el objetivo, las metas, los indicadores, la acción estratégica, la lista y descripción de las actividades a desarrollar, el responsable de la ejecución de las mismas, los recursos técnicos, humanos, físicos y financieros requeridos para cada actividad, los costos estimados y el cronograma para su implementación durante el año 2017. El contenido del Plan de Acción se aprecia en el Apéndice H. “Plan de Acción Estrategia de Salario Emocional – CIPRES Seguridad y Protección Ltda.”

## **Estrategia de intervención**

La estrategia de Salario Emocional consiste en la definición de unas acciones estratégicas que apuntan a intervenir los principales factores de riesgo asociados a la insatisfacción laboral de los vigilantes en los ejes fundamentales de desarrollo laboral identificados como de alto riesgo: ambiente de trabajo, recompensas, y conciliación entre la vida laboral y familiar. Entre las principales acciones estratégicas cabe destacar el fortalecimiento a las comunicaciones y al trabajo en equipo en el eje de ambiente de trabajo; el reconocimiento y los incentivos en el eje de recompensas y un plan de bienestar laboral que involucre a las familias de los vigilantes en eje de conciliación familiar.

A continuación, se presentan las principales actividades de la estrategia de intervención.

### ***Eje Ambiente de trabajo***

Como principal objetivo de este eje se contempla mejorar las relaciones laborales entre compañeros y con los jefes mediante una estrategia de comunicación adecuada y el fortalecimiento del trabajo en equipo, que fortalezcan la cultura del diálogo, el respeto y la participación, mediante las siguientes actividades:

#### **Acción Estratégica: Gestión de la comunicación**

##### **Actividad: Yo reporto**

Semanalmente los vigilantes de cada dispositivo de seguridad reportarán las situaciones o sucesos a resaltar, ocurridos en el lugar de trabajo, durante el desempeño de sus funciones, tales como:

- Condición insegura que se haya presentado durante su labor, aclarando qué acción se realizó para enfrentarla y cómo se puede prevenir.
- Acciones realizadas que surtieron los efectos esperados y que tuvieron un impacto positivo en el ejercicio de la labor de vigilante.

- Sugerencias para mejorar los procesos relacionados con la seguridad y la realización del trabajo de vigilante.

Esta información será divulgada semanalmente al interior de la empresa y a las empresas clientes, con el propósito de generar espacios de intercambio, cooperación y participación horizontal entre jefes, trabajadores y clientes, que permitan mejorar la comunicación, el índice de satisfacción laboral y afiancen el sentido de pertinencia de los trabajadores a la empresa. La coordinación de talento humano será la encargada de verificar que la información haya sido divulgada a todo el personal.

#### **Actividad: Línea S.O.S.**

La coordinación de Talento Humano, liderará una línea de SOS de atención del cliente interno, mediante la cual se atenderán las llamadas de “emergencia” relacionadas con situaciones laborales, tales como comportamientos y situaciones problemáticas entre compañeros o con los superiores, acoso y problemas éticos, entre otros, que afecten el desempeño laboral y la satisfacción de los vigilantes, ofreciendo diferentes alternativas de solución a los problemas presentados.

#### **Actividad: Tablero de construcción colectiva**

La idea surge de la necesidad de disponer de una estrategia de reconocimiento e incentivo, frente a aquellas propuestas innovadoras y de mejora, que presenten los vigilantes, mediante la tradicional herramienta del buzón de sugerencias y que se materialicen y desarrollen al interior de la empresa previo a la evaluación de las mismas por parte de Talento Humano y que tengan mayor potencial de desarrollo y valor para la empresa. Esto requerirá de contar con el aporte y participación de todos los trabajadores.

El ingreso de sugerencias, propuestas o aportes se realizará de manera anónima mediante el buzón dispuesto en la sede de la empresa, las empresas clientes y el buzón-Inbox dispuesto en la página de la compañía. Cada mes se recogerá su contenido para ser analizado.

Talento Humano escogerá aquellas ideas con potencial de desarrollo y materialización. Se dispondrán en los medios de comunicación digitales de la compañía para socializarlos con todos los trabajadores.

Se recibirán aportes de parte de los trabajadores, sobre las estrategias o acciones que se requieran realizar para llegar al producto o a la solución esperada. Esto se hará mediante la disposición de una matriz básica de desarrollo de la propuesta que pedirá los siguientes elementos:

- Acción o actividad
- Responsable (s)
- Recursos requeridos (se impulsará a la generación de ideas que partan de la optimización del recurso escaso)
- Fecha de desarrollo (inicio y final)

Al finalizar cada semestre de reconocerá con un incentivo a la persona que haya tenido mayor avance en su propuesta o que haya hecho cierre satisfactorio de la misma.

### **Acción Estratégica: Trabajo en equipo**

#### **Puntos CIPRES**

Esta estrategia está pensada para que sirva como incentivo al trabajo en equipo que se adelante para el logro de los objetivos institucionales. Para su implementación se requiere conformar equipos de trabajo integrados por supervisores y vigilantes en los diferentes dispositivos de seguridad dispuestos por la empresa.

Mensualmente un comité designado por la gerencia asignará puntajes a cada grupo o dispositivo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Las acciones reportadas a través de Yo reporto. (Sumatoria de puntos a nivel grupal)
- Asistencia a las reuniones convocadas. (Se tiene en cuenta las asistencias de cada miembro del equipo)
- Cumplimiento de metas y logro de objetivos del equipo de trabajo.

- Sugerencias de alto impacto para la solución de problemas o mejora de procedimientos, realizadas a través del buzón de sugerencias. (Se tiene en cuenta el aporte de cada miembro del equipo).
- Reconocimientos otorgados por los jefes o superiores al trabajo realizado por el equipo de trabajo o de alguno de sus miembros.

### ***Eje Recompensas Laborales***

Sin lugar a duda este eje es considerado como uno de los más importantes dentro de los elementos que componen el Salario Emocional, es así como mediante el reconocimiento a los trabajadores por sus resultados y desempeño, se busca incrementar sus niveles de motivación y satisfacción, propiciando así la cultura de trabajo, esmero y autocontrol orientado a la excelencia y calidad en el servicio de vigilancia.

### **Acción Estratégica: Plan de incentivos y reconocimientos**

#### **Reconocimiento por excelente labor**

Bajo la Coordinación de Talento Humano, se establecerá un sistema de reconocimiento al buen desempeño laboral y se efectuará mediante los siguientes mecanismos:

- Entrega de un bono éxito por \$ 50.000
- Felicitación por escrito al vigilante por su gestión
- Exposición de la foto del colaborador premiado con el diploma y recibiendo el premio en las redes sociales y la página web de la empresa.
- Reconocimiento en público en la reunión de gestión y seguimiento mensual de CIPRES.

#### **Reconocimiento por antigüedad**

Consiste en otorgar un reconocimiento por el tiempo de servicio a la empresa y se efectuará de la siguiente manera:

- Diploma otorgado por la Gerencia y la Coordinación de Talento Humano a quien ha dado muestra de lealtad y sentido de pertenencia con la empresa y amerita ser reconocido.



- Otorgar un día de permiso remunerado.
- Felicitación por escrito al vigilante por su lealtad y compromiso con la empresa.
- Exposición de la foto del colaborador premiado con el diploma y recibiendo el premio en las redes sociales y la página de la empresa.
- Reconocimiento en público en la reunión de gestión y seguimiento mensual de la empresa.

#### **Reconocimiento por disponibilidad ante los requerimientos operativos**

Consiste en reconocer al vigilante que prevenga efectivamente situaciones de riesgo en seguridad en su puesto de trabajo y se realizará de la siguiente manera:

- Diploma otorgado por la Gerencia y la Coordinación de Talento Humano a quien ha dado muestra de sentir orgullo y compromiso a través de la disponibilidad en las contingencias operativas.
- Otorgar un día de permiso remunerado
- Felicitación por escrito al vigilante por su lealtad y compromiso con la empresa
- Exposición de la foto del colaborador premiado con el diploma y recibiendo el premio en las redes sociales y la página de la empresa.
- Reconocimiento en público en la reunión de gestión y seguimiento mensual de la empresa.

#### **Reconocimiento por excelente presentación personal**

Consiste en el reconocimiento que se le hará al servidor por excelente presentación personal y se efectuará de la siguiente manera:

- Diploma otorgado por la Gerencia y la Coordinación de Talento Humano a quien porta con decoro y elegancia el uniforme de Cipres.
- Entrega de un bono de Camisería Europea por \$50.000 o el almacén de su preferencia.
- Felicitación por escrito al vigilante por su lealtad y compromiso con la empresa
- Exposición de la foto del colaborador premiado con el diploma y recibiendo el premio en las redes sociales y la página de la empresa.
- Reconocimiento en público en la reunión de gestión y seguimiento mensual de la empresa.

Así mismo y con el fin de fidelizar a los trabajadores mejorar el clima organizacional, dentro del eje de recompensas también se propone lo siguiente:

### **Acción Estratégica: Plan de Beneficios**

#### **Seguro funerario**

Consiste en lograr una Alianza estratégica con entidades que brindan este tipo de servicios para que, mediante la opción de descuento mensual por nómina, el trabajador junto con su familia hasta segundo grado de consanguinidad, logren acceder a este tipo de seguro.

#### **Derechos de financiación para tratamientos de optometría**

Se basa en firmar una alianza estratégica con una entidad de optometría que permita, al trabajador, financiar la compra de gafas o tratamientos para él o su familia, a través de la opción de descuento por nómina con la empresa y a unos precios más económicos que los del mercado.

#### **Derechos de financiación para tratamientos de odontología**

Consiste en crear una alianza estratégica en clínicas odontológicas, donde el trabajador tenga la oportunidad de financiar tratamientos para él o su familia, a través de la opción de descuento por nómina con la empresa.

### ***Eje Conciliación familiar***

La conciliación entre la vida laboral y el trabajo están causalmente relacionados con el aumento de los niveles de satisfacción laboral y el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, por esta razón es pertinente gestionar las siguientes actividades:

### **Acción Estratégica: Plan de bienestar laboral**

#### **Componente recreativo y deportivo**

Consiste en gestionar a través de la caja de compensación actividades recreativas en las que participen el mayor número de vigilantes y sus familias y se generen así espacios de participación que integren al personal de la empresa y se afiance su nivel de pertenencia a la empresa, tales como: campeonato de fútbol y microfútbol; vacaciones recreativas para los hijos, donde los vigilantes al financiar una parte logren acceder a estas actividades.

### **Componente cultural**

Consiste en generar espacios dentro de la organización y gestionar alianzas para realizar actividades culturales como concurso de canto y baile con la participación de las familias, cursos de manualidades dirigidas a los familiares, donde los vigilantes asuman un porcentaje pequeño del costo y el otro porcentaje sea negociado con la escuela de formación asociada.

### **Componente Turístico**

Consiste en organizar una actividad anual de integración con los trabajadores y su familia para asistir a un centro vacacional a través de la Caja de Compensación, con lo cual se busca generar espacios de integración y compartir con las familias de los trabajadores, aspecto que evidenciaron los vigilantes como de suma importancia para su bienestar familiar.

### **Componente de promoción y prevención en salud**

Con el fin de establecer un entorno de trabajo saludable y de esta manera generar condiciones físicas, psicológicas y sociales adecuadas para el desempeño laboral se propone realizar las siguientes acciones:

- Promocionar hábitos de vida saludables a través de la ARL.
- Adelantar talleres en temas de prevención y promoción de la salud del vigilante y su familia.
- Programar jornadas de exámenes médicos
- Dictar talleres de régimen pensional a través de los Fondos de Pensiones.
- Programar la feria de servicios en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la caja de compensación y vivienda.

### **Convenios y alianzas con entidades financieras**

Consiste en gestionar alianzas y convenios con entidades financieras que les permita a los vigilantes acceder fácilmente a obtener créditos para la financiación de sus principales necesidades de inversión, así:

- Establecer convenios con entidades crediticias para la financiación de préstamos educativos, de vivienda y de libre inversión.
- Establecer convenios con entidades educativas para la promoción de la educación formal y no formal para los vigilantes.

### **Seguimiento a la propuesta**

Para monitorear la implementación y el desarrollo de la estrategia de Salario Emocional, se realizará un seguimiento periódico a los indicadores de gestión establecidos en el Plan de Acción, los cuales se pueden ver en el Apéndice H. Este seguimiento permitirá evaluar la efectividad de la propuesta y establecer acciones de mejora si se requieren.

También se implementará un semáforo para medir el avance en la ejecución de la propuesta e identificar las posibles alertas que se deban monitorear e intervenir, así: cuando el seguimiento a los indicadores y actividades esté por debajo del 60% significa que hay un bajo nivel de cumplimiento y que se deben adoptar estrategias de mejora, entre el 60% y el 80% que la mayoría de las acciones se están adelantando de acuerdo con lo programado y superior al 80% que va bien la ejecución.

Las siguientes son las metas e indicadores que se formularon para medir el avance en el desarrollo de la propuesta:

#### ***Eje Ambiente de trabajo***

- Implementar el 100% de las acciones del Plan Estratégico de comunicaciones.
- Aumentar el número de espacios de participación de los vigilantes en la gestión de la empresa.

- Aumentar el número de vigilantes que usan los espacios de comunicación e interacción diseñados.
- Desarrollar 1 estrategia de trabajo en equipo para el logro de las metas institucionales.
- Alcanzar la participación del 100% de los vigilantes en los equipos de trabajo conformados.

### ***Eje Recompensas Laborales***

- Reconocer al 100% de los vigilantes que por sus excelentes resultados y buen desempeño ameritan ser resaltados a través del plan de incentivos.
- Facilitar el acceso al 100% de los vigilantes al Plan de beneficios de la empresa.
- Aumentar la satisfacción laboral de los vigilantes.

### ***Eje Conciliación familiar***

- Lograr la participación del 100% de los vigilantes y sus familias en las actividades de bienestar de la empresa.
- Elevar el nivel de satisfacción de los vigilantes con su trabajo en la empresa CIPRES Seguridad y Protección Ltda.

## **Factibilidad de la propuesta de salario emocional**

Entre los principales factores que contribuyen al desarrollo de la propuesta de salario emocional en Cipres Seguridad y Protección Ltda., cabe destacar el compromiso del equipo directivo de realizar los cambios y apropiar los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta y el afianzamiento de una cultura organizacional basada en la cooperación, el reconocimiento y el respeto. Así mismo, es importante tener en cuenta que es factible para la empresa implementar esta propuesta a un bajo costo, ya que se puede implementar de manera gradual optimizando los recursos existentes.

Así mismo, a la hora de implementar la propuesta es importante tener en cuenta los beneficios que aportaría a la empresa, entre otros se resaltan los siguientes: mejora el bienestar

laboral y familiar de los vigilantes, genera un mayor compromiso de los vigilantes con el cumplimiento de metas de la empresa, disminuye la rotación de personal y aumenta a satisfacción del cliente, lo que marca el inicio de un camino hacia el liderazgo de CIPRES en el sector, mejorando su Good Will, y generando nuevas oportunidades de negocio.

### **Discusión**

Teniendo en cuenta que el propósito de este estudio es formular una propuesta de salario emocional para los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda., como estrategia para mejorar su bienestar laboral y familiar mediante un adecuado tratamiento de los principales insatisfactores laborales, se procedió a adelantar esta investigación, mediante una técnica de campo, en la que se realizaron entrevistas y se efectuó el análisis de los resultados de la Batería de riesgos psicosocial que previamente se aplicó en la empresa, arrojando como resultado la identificación de los principales factores de riesgo; la categorización de los componentes del salario emocional y la formulación de una propuesta de salario emocional para los vigilantes de la empresa.

En general, los resultados del estudio indican que los vigilantes entrevistados consideran importante mejorar algunos factores relacionados con el ambiente laboral, el sistema de recompensas y la conciliación del trabajo con la vida familiar, como factores determinantes para aumentar su bienestar y el de sus familias.

En lo que respecta al ambiente laboral, cabe resaltar que los vigilantes entrevistados, consideran importante mejorar las relaciones laborales entre compañeros y con los jefes, mediante una adecuada estrategia de comunicación y de fortalecimiento del trabajo en equipo, factores que también se identificaron con el análisis de resultados de la batería de riesgos psicosocial. De allí las respuestas dadas por los vigilantes, relacionadas con la importancia de realizar talleres de comunicación y trabajo en equipo, así como la necesidad de establecer reuniones de interacción entre los jefes y los vigilantes, en las que no solo sean escuchadas sus apreciaciones sino en las que reciban retroalimentación y se usen como herramienta para poder transmitir los aspectos esenciales que ponga en sintonía a toda la organización.

Estos hallazgos confirman lo expuesto por Tobón de Castro (1998), en lo relacionado con la importancia de contar con una adecuada comunicación para el logro de los objetivos de la empresa y los objetivos individuales de los empleados. Los canales de comunicación son parte esencial de esta categoría, tal y como se resalta en la definición dada por dicho autor, ya que son las herramientas o medios a través de los cuales se transmite el mensaje. Teoría que también está respalda por el énfasis que realiza Túnéz (2012) al decir que “la esencia de la comunicación organizacional sigue siendo la misma: transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada”.

En cuanto a los factores relacionados con el sistema de recompensas, el análisis de resultados, permite corroborar uno de los aportes más importantes en la investigación nacional relacionada al salario emocional realizada por Claudia Gómez R en el 2011, quien en el estudio “El Salario Emocional” destacó la importancia de observar la individualidad del empleado en cuanto a sus particularidades culturales, de personalidad y expectativas, vistas desde el contexto laboral, estas particularidades son determinantes en la consecución de beneficios personales, empresariales y sociales, e involucran la necesidad de tener en cuenta las emociones y motivadores a la hora aplicar la herramienta de salario emocional como elemento satisfactor. Es así como la propuesta de Salario Emocional incluye un plan de beneficios que da respuesta a los intereses y expectativas de los vigilantes de CIPRES Seguridad y Protección Ltda.

También los resultados muestran la importancia que tiene para los vigilantes, la conciliación entre lo laboral y lo familiar, por lo que la propuesta de salario emocional para CIPRES Seguridad y Protección Ltda., contempla la creación de espacios recreativos, deportivos, culturales, y turísticos y un plan de beneficios que involucra a los vigilantes y a sus familias. La importancia que tiene este aspecto para el trabajador, se confirma con lo expuesto por De los Ríos (2012), quien menciona que “el bienestar laboral está compuesto por la combinación y encuentro de equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida”.

## Conclusiones

En definitiva, los hallazgos sugieren que los vigilantes requieren ser estimulados no solo a través de la recompensa monetaria, sino que además necesitan otro tipo de satisfactores que les permita mejorar su calidad de vida y hacer con más agrado su trabajo, por lo que se espera que la aplicación y desarrollo de la propuesta de Salario Emocional en CIPRES Seguridad y Protección Ltda., mejore el nivel de bienestar de los vigilantes y sus familias y aumente su grado de compromiso y satisfacción con la empresa.

Para el desarrollo exitoso de esta propuesta, se requiere del compromiso y participación del equipo directivo, así como del fomento de una cultura organizacional de cooperación, respeto y reconocimiento, que contribuya a mejorar el bienestar de los vigilantes.

Se recomienda a los directivos de la empresa CIPRES Seguridad y Protección Ltda., verificar y hacer un seguimiento periódico al desarrollo de la propuesta de Salario Emocional y efectuar los ajustes necesarios para su mejora.

Finalmente, cabe resaltar que algunas limitaciones para adelantar esta investigación, como la escasez de estudios sobre salario emocional en el sector de Vigilancia y Seguridad y el tipo de investigación desarrollada, es decir el método cualitativo, sugieren profundizar y/o adelantar otro tipo de estudios, que podrían ser cuantitativos, con empresas del sector, que provean más información para ampliar y mejorar la propuesta de salario emocional.



## Referencias

Binda, N. U., & Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.

Bonilla, E. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. La investigación en Ciencias Sociales. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Blanch.,J. 2003. Teoría de las relaciones laborales. Editorial UOC. España. Disponible en <https://books.google.es/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA183&dq=RELACIONES+LABORAL+ES+MARCO+TEORICO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEsfWtxbbQAhUC5SYKHVNLDwkQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=true>

Cardona, P., Tapias, C (08/05/2015). Seguridad Privada: Sector ganador. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-positivo-del-sector-seguridad-privada-colombia-2015/211924>

Cazau, P., (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales. Tercera Edición. Buenos Aires

Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, c2002, p. 229. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>

Clavería, A. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

De los Ríos., P. 2012. El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. Universidad de Almería. España. Disponible en: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45727078/El\\_Empowerment\\_Organizacional](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45727078/El_Empowerment_Organizacional).

[pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479623580&Signature=sm19%2Fuib3GiFMD0SzIxnO3PH9I8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUNIVERSIDAD\\_DE\\_ALMERIA.pdf](http://pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479623580&Signature=sm19%2Fuib3GiFMD0SzIxnO3PH9I8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUNIVERSIDAD_DE_ALMERIA.pdf)

Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). The Sage Handbook of Qualitative Research (695-727). London, UK: Sage.

Fundación Mujeres. Ministerio de la Igualdad. España 2010. [http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal..pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal..pdf)

García Sanz, Virginia. Motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. Junio 2012. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

Gómez R, C. (2011). *El Salario Emocional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hyman H., (1984). Diseño y análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires. Amorrortu.

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el 17 de octubre del 2007 de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>

López, R., Avilan, A., (2012). Evolución de la Seguridad Privada En Colombia como negocio. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9842/1/LopezGarciaRicardoAndres2012.pdf>

Manzo., Z y Moncallo., N. 2004. Remuneración salarial recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf>

Muñoz, V. 2002. Técnicas de investigación de campo. México.

Organización Mundial de la Salud OMS. Entornos laborales saludables. 2010. Disponible en: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

Gay Puyal, Francisco. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés*. Navarra: Gestión Práctica de Riesgos Laborales No. 33, pag 44 , diciembre de 2006.

Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación*.

Secretaria general del Senado (2001). Proyecto para sector de vigilancia y seguridad privada. Congreso de la Republica de Colombia. Recuperado de: <http://www.secretariasenado.gov.co>

Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Revista Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013 Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Superintendencia de vigilancia y seguridad privada (2016). Sector de vigilancia y seguridad privada. Servicios autorizados. Recuperado el 03 de agosto de 2016 de <http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=1096>

Temple, I. (2007). *El Salario Emocional*. Obtenido de <http://www.inestemple.com/2007/10/el-salario-emocional>

Tobón de Castro, L. 1998. Importancia del contexto en la comunicación lingüística. Universidad pedagógica nacional. Disponible en: [http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm).

Túñez, Miguel. 2012. La gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla, Zamora, 212 páginas. Disponible en: <http://textualvisualmedia.com/images/revistas/05/resenas/La%20gestion%20en%20las%20organizaciones.pdf>.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 7: Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Recuperado el 27 de septiembre del 2016 de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_7\\_investigacin\\_cualitativa\\_y\\_cuantitativa.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_7_investigacin_cualitativa_y_cuantitativa.html)

**Apéndice A.**

**Consentimiento Informado a la Gerente de la Empresa**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Bogotá D.C., Noviembre de 2016.

Yo NOHORA LILIANA CALDERON RODRIGUEZ identificada con cédula de ciudadanía No. 52.174.884 de Bogotá, en mi calidad de Representante Legal y Subgerente de la Empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda, autorizó que se utilice la información general y el nombre de la empresa con fines exclusivamente académicos para el proyecto de investigación: **"EL SALARIO EMOCIONAL UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS VIGILANTES EN CIPRES LTDA"**.

Conducido por las investigadoras:

Admin. Pública ALBA AZUCENA GÓMEZ RODRÍGUEZ

Psicóloga LORENA ELIANA ROJAS BÁRCENAS

Admin. de Negocios MARÍA PAOLA MORALES FARFÁN

Ing. Industrial PILAR PÉREZ MESA

Certifico que se me ha explicado el objeto de la investigación y los fines académicos para los cuales será utilizada dicha información.



NOHORA LILIANA CALDERON RODRÍGUEZ  
Representante Legal y Subgerente  
Cipres Seguridad y Protección Ltda.

## Apéndice B.

### Instrumento para la validación por juicio de experto.

#### SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

Bogotá, OCTUBRE 11 DE 2016

##### Título del proyecto:

EL SALARIO EMOCIONAL UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LOS VIGILANTES EN CIPRES LTDA

##### Objetivo General:

Formular una propuesta de salario emocional para los vigilantes de Cipres Seguridad y Protección Ltda., como estrategia que contribuya al mejoramiento de los indicadores de motivación y productividad.

##### Objetivos específicos

- 1- A partir de los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial aplicada a los empleados de Cipres Seguridad y Protección Ltda., identificar los principales factores de riesgo a los cuales están expuestos los vigilantes de la compañía.
- 2- Identificar los elementos que constituyen el salario emocional y pueden ser determinantes en la motivación laboral, la rotación de personal y la productividad de Cipres Ltda.
- 3- Estructurar una propuesta de salario emocional para la empresa Cipres Seguridad y Protección Ltda.

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

Con el agradecimiento por su aporte, adjuntamos las siguientes indicaciones

1. Favor leer detenidamente cada pregunta y marcar con una X en la casilla correspondiente del instrumento de validación, su opinión correspondiente a cada criterio, según el aspecto que esté evaluando.
2. Al final encontrará un espacio para observaciones y sugerencias.

##### CUADRO No. 1

#### CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

CÓDIGO	APRECIACIÓN CUALITATIVA
B	Bueno: cuando el indicador se presenta en grado igual o superior al mínimo aceptable.
R	Regular: cuando el indicador cumple con el mínimo aceptable, pero no es superior a él.
D	Deficiente: cuando el indicador no cumple con lo mínimo aceptable

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Contenido	Se refiere a lo que debe tratar la pregunta de acuerdo con la categoría que representa.
Pertinencia	Se refiere a la relación de la pregunta con el objetivo, la dimensión y categoría que representa.
Redacción	Se refiere al cumplimiento en el enunciado, de las normas gramaticales y sintácticas; el logro de la coherencia, la claridad y la precisión y el uso de un estilo técnico acorde con el tema.
Adecuación	Se refiere a la correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación del entrevistado.

# SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

CUADRO No. 2

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

### OBJETIVO O CATEGORIA: AMBIENTE DE TRABAJO

Número y PREGUNTA	CONTENIDO			PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
¿Qué tan importante cree que es su trabajo para Cipres?	x			x			x			x		
¿Ha pensado en buscar otra oportunidad laboral en otra empresa de seguridad? ¿Por qué?	x			x				x		x		
¿Cómo son las relaciones <u>interpersonales</u> con su jefe y los directivos de la empresa?	x			x				x		x		
¿Cómo son las relaciones <u>interpersonales</u> con sus compañeros de trabajo?	x			x				x		x		
¿Cómo son las relaciones <u>interpersonales</u> con los empleados de la empresa en la cual presta sus servicios?	x			x				x		x		
¿La empresa le brinda <u>medios</u> para expresar sus opiniones o sugerencias?	x			x				x		x		
¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?	x			x				x		x		
¿Si pudiera realizar algún cambio de su entorno laboral para mejorar las condiciones, que haría?	x			x			X			x		

### OBJETIVO O CATEGORIA: RECOMPENSAS

Número y PREGUNTA	CONTENIDO			PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
¿Qué lo motiva <u>para</u> seguir trabajando en Cipres?	x			x				x		x		
¿De los beneficios que le brinda la compañía, cual es el que más valora y por qué?	x			x			x			x		
¿Qué beneficios quisiera que la empresa le brindara en un futuro?	x			x			x			x		
¿Siente que en la empresa se reconocen y se valoran sus esfuerzos?	x			x			x			x		
¿Recuerda alguna oportunidad en que su jefe o la empresa hayan reconocido su trabajo?	x			x			x				x	
¿Qué sentimiento le produjo este reconocimiento?	x			x			x			x		
¿Por qué motivos considera que los jefes deberían reconocer el trabajo?	x			x			x			x		
Si usted fuera el jefe ¿Qué haría para reconocer el trabajo de sus trabajadores?	x			x			x				x	
Si tuviera la oportunidad de tomar capacitaciones a través de talleres, cursos cortos ¿sobre qué tema querría hacerlo?	x			x			x			x		

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

### OBJETIVO O CATEGORIA: CONCILIACIÓN DEL ENTORNO LABORAL Y FAMILIAR

Número y PREGUNTA	CONTENIDO			PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
¿El trabajo le permite tener armonía en su vida familiar? ¿Por qué?	x			x			x			x		
¿Cómo podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o familiar?	x			x			x			x		
¿Qué tanto tiempo puede compartir con sus amigos o familia?	x			x			x			x		
Fuera del trabajo ¿Cuál es su actividad favorita?	x			x			x			x		
¿Qué piensa su familia de su trabajo? y ¿Usted qué piensa de eso?	x			x			x			x		
¿Ha tenido problemas con su familia por temas laborales? Explique	x			x			x			x		

#### Observaciones y sugerencias:

El instrumento es coherente con las categorías.

En algunas preguntas se hace necesario modificar la redacción para incrementar la claridad de las preguntas.

Nombre y apellido del Experto:

**CARLOS ENRIQUE GARAVITO ARIZA**



Apéndice C.

Consentimientos informados de los 2 primeros entrevistados

Consentimiento Informado

Bogotá D.C., Octubre 26 de 2016.

Yo GERMAN USECHE IZATE  
identificado con cédula de ciudadanía No. 3079120 de LA PALMA (Cundi)  
acepto participar en el proyecto de investigación: "EL SALARIO EMOCIONAL UNA  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LOS  
VIGILANTES EN CIPRES LTDA".

Conducido por las investigadoras:

Admin. Pública ALBA AZUCENA GÓMEZ RODRÍGUEZ

Psicóloga LORENA ELIANA ROJAS BÁRCENAS

Admin. de Negocios MARÍA PAOLA MORALES FARFÁN

Ing. Industrial PILAR PÉREZ MESA

Las investigadoras me han dado a conocer el objetivo del proyecto, la duración y el manejo de los resultados.

Declaro que me han dado seguridad que no se me identificará en presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio, y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados de forma confidencial.

Nombre GERMAN USECHE I.

Firma 

Fecha 26 - Octubre - 2016

**Consentimiento Informado**

Bogotá D.C., Octubre 26 de 2016.

Yo Javier Arroyo Rivera  
identificado con cédula de ciudadanía No. 5877965 de Condoy Tolima  
acepto participar en el proyecto de investigación: "EL SALARIO EMOCIONAL UNA  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LOS  
VIGILANTES EN CIPRES LTDA".

Conducido por las investigadoras:

Admin. Pública ALBA AZUCENA GÓMEZ RODRÍGUEZ

Psicóloga LORENA ELIANA ROJAS BÁRCENAS

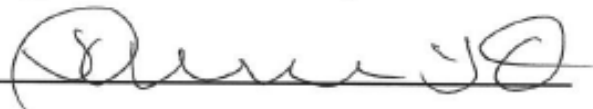
Admin. de Negocios MARÍA PAOLA MORALES FARFÁN

Ing. Industrial PILAR PÉREZ MESA

Las investigadoras me han dado a conocer el objetivo del proyecto, la duración y el manejo de los resultados.

Declaro que me han dado seguridad que no se me identificará en presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio, y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados de forma confidencial.

Nombre Javier Arroyo Rivera

Firma 

Fecha 26 - Octubre - 2016

**Apéndice D.**

**Consentimiento informado del tercer entrevistado.**

**Apéndice E.**

**Consentimiento Informado**

Ciudad y fecha

Yo Carlos Andres Fonseca.

identificado con C.C. 1016027701.

Acepto participar en el proyecto de investigación : EL SALARIO EMOCIONAL  
UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR  
DE LOS VIGILANTES EN CIPRES LTDA

Conducida por los investigadores

Alba Azucena Gómez - Lorena Eliana Rojas - María  
Pada Morales - Pilar Pérez Mesa.

Los investigadores me han dado a conocer el objetivo del proyecto, la duración y el manejo de los resultados. Declaro que me han dado seguridad que no se me identificará en presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio, y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados de forma confidencial.

Nombre Carlos Andres Fonseca.

Firma Carlos Fonseca.

Fecha 11 - 11 - 2016.

**Transcripción literal de entrevistas.**

**ENTREVISTA No. 1:**

Entrevistado:	Germán Useche Zarate
Género:	Masculino
Edad:	52 años
Estado Civil:	Unión libre
Antigüedad en Cipres:	7 años
Lugar de prestación del servicio:	Logística Repremundo (Kr. 97 # 24C-80)
Fecha y hora de entrevista:	Octubre 26 de 2016 a las 7:00 a.m.
Entrevistadoras:	Paola Morales Farfán - Lorena Rojas Bárcenas Pilar Pérez Mesa - Alba Gómez Rodríguez
Transcripción de la entrevista:	Alba Gómez Rodríguez

**Categoría: Ambiente de trabajo**

*1- ¿Qué tan importante cree que es su trabajo para la empresa CIPRES?*

El realizar mi trabajo bien en REPREMUNDO para la Empresa CIPRES es tan importante porque de él depende el futuro de CIPRES aquí en la organización. Si nosotros hacemos un trabajo mal o regular pues a la empresa le van a suspender el servicio y de todas formas todos nos vamos a ver afectados, es por eso que cada uno de nosotros debemos hacer nuestro trabajo a conciencia.

*2- ¿Qué trabajo hace puntualmente usted?*

El trabajo mío es ser guarda de seguridad, en el cual tenemos un trabajo muy fuerte en las puertas ya que es un trabajo de control de carga, vigilado por las empresas del estado.

*3- ¿Cuándo la carga llega hacen el control o cuando la carga sale?*

En ambas modalidades, tanto de llegada como de salida nosotros tenemos el control sobre la carga.

*4- ¿Cuánto llevan en el contrato con REPREMUNDO?*

En el contrato ahorita viniendo abril llevamos 7 años en el servicio para REPREMUNDO.

5- *¿Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa de seguridad que no fuera CIPRES, dejaría usted su empleo actual?*

Si señora, yo lo miraría, pero lo primero que haría es hacer un análisis y un cuadro comparativo entre la empresa donde me voy a ir y la empresa CIPRES, ya que pues aquí con la antigüedad que llevamos, nos han respetado este tiempo y además porque nosotros antes de ingresar a CIPRES, éramos del Departamento de Seguridad de la organización REPREMUNDO, entonces he ahí que en nosotros han depositado mucha confianza y en nosotros han depositado mucha confianza, entonces lo tomaría muy bien y miraría que fuera mucho mejor que el tema de CIPRES.

6- *¿Si CIPRES tuviera la opción de trasladarlos a otra sede con otro cliente, usted tendría la misma perspectiva? ¿O sea, ustedes sienten un poco de fidelidad con CIPRES por estar aquí en REPREMUNDO?*

Exacto, si señora, nosotros por ese tema, por el tiempo que hemos estado aquí en la empresa, además de que uno se siente muy bien donde conoce el trabajo y hace su trabajo porque lo conoce a ir a experimentar nuevas cosas, en el caso mío personal, lo digo es porque aquí estoy geográficamente muy bien ubicado con respecto a la empresa, tengo ahorro de transportes, tengo ahorro de tiempo y puedo disfrutar muy bien con la familia.

7- *¿Cómo lo describiría su jefe o su anterior jefe, en cuanto a su trato con las personas?*  
*¿Habla del jefe inmediato o del jefe de CIPRES?*

° *Hagamos las dos diferencias, primero con el jefe directo de REPREMUNDO, y luego con el jefe CIPRES.*

La relación con el jefe de la bodega o el director del depósito que es Don Juan Carlos Parra, ha sido un punto difícil de manejar con él porque es una persona difícil, es una persona muy estricta y de un temperamento fuerte, pero pues ahí gracias a los 7 años que llevamos nos hemos logrado mantener en el servicio. Ahora con el tema de CIPRES, con Don Mauricio la relación ha sido muy buena y nos hemos logrado mantener en el trabajo, él nos ha recalcado mucho que nosotros somos como el eje del trabajo aquí en REPREMUNDO.

8- *¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo? Hablemos primero de sus compañeros de REPREMUNDO y luego de sus compañeros de CIPRES.*

Bueno la relación con los muchachos de REPREMUNDO pues además de que debe ser buena, ha sido una relación muy cordial, puesto que también en ellos se nota mucho la rotación de personal, y todos los días tenemos que tener empatía con las personas nuevas que llegan y en CIPRES también ha sido un resultado muy bueno porque las personas que ya somos antiguas ya somos escasos y tenemos buenas relaciones. Aquí también se ve mucho la rotación y con los nuevos también la relación ha sido buena.

9- *¿Cuáles han sido los temas que ustedes identifican como críticos en su relación con las personas? ¿Cuáles son esos puntos en los que uno tiene dificultad para interactuar con la gente?*

Lo que pasa es que hay que muchas personas que por ejemplo con el tema del genio, no logran sobrellevar a otras personas para manejar por ejemplo clientes. Ese tema aquí hay que tenerlo muy claro, las personas que llegan aquí vienen a comprar o a vender un servicio, o a llevar o entrar su carga, entonces hay que darle un manejo especial, a veces uno tiene que ser muy receptivo a la comunicación con las personas y hay personas que no logran hacer eso, no son receptivos, por ejemplo aquí llega una persona de mal genio hay que saberla manejar, por ejemplo aquí llegan muchas personas que manejan transporte, conductores de mulas, conductores de camiones, son personas de muy difícil manejo y si uno entra a chocar con ellos no es conveniente. Es muy importante el tema de la comunicación y el manejo de los genios.

10- *¿Cree que existe una buena comunicación entre ustedes y sus jefes?*

Bueno en cuanto a la parte de la Bodega de REPREMUNDO, sí existe a veces falta de comunicación porque se imparten consignas y no nos las dan a conocer y entonces uno a veces comete errores por eso, por desconocer las consignas y la comunicación con los jefes de CIPRES ha sido buena y se ha mantenido y Dios quiera que se mantenga.

*11- ¿Si pudiera usted mejorar algo en la comunicación con CIPRES que sería lo que mejoraría?*

Para mejorar esa comunicación se podría hacer un mayor número de capacitaciones en ese tema de comunicación para hacer una comunicación más asertiva, porque nosotros a veces fallamos en eso en no saber comunicar las cosas o en impartir las órdenes.

*12- Ustedes relatan que los problemas de comunicación están referidos también a falta de información. ¿Con qué tipo de información les gustaría contar? ¿Cómo se podría mejorar este tema?*

Sería muy bueno nosotros por ejemplo con REPREMUNDO pactar un tipo de reuniones con ellos en las que nos digan cómo están viendo nuestro servicio, esas reuniones se hacían al principio, pero ya no, sería muy bueno esas reuniones con nuestro cliente para que nos digan cómo nos ven y en qué podemos mejorar, eso sería muy bueno, hacer unas reuniones así fuera trimestral o periódicas directamente con el cliente REPREMUNDO o con CIPRES y que ellos nos retroalimentaran.

*13- ¿Siente que sus opiniones son tenidas en cuenta por su jefe y por sus compañeros?*

En el tema de REPREMUNDO, si ellos son muy asertivos en ese tema porque cuando uno ve cualquier novedad, inmediatamente escribe y ellos miran a ver cómo le dan solución. El tema de CIPRES también ha sido bueno porque nuestro Coordinador Don Giovanni, nos generó un formato para que semanalmente estemos reportando estas novedades, en ese formato uno relaciona lo que va pasando con el servicio llámese como se llame la novedad y él nos da la solución, a veces no se pueden solucionar inmediatamente porque son cosas que él tiene que comunicarles a sus jefes, pero sí hemos venido mejorando en ese tema. Este es un formato obligatorio que debe entregarse al jefe el fin de semana con las novedades, es como una forma de sentar el precedente de lo que sucede, por ejemplo, que se corrió una teja.

*14- Si usted pudiera realizar algún cambio en el entorno laboral, para mejorar las condiciones de trabajo. ¿Qué cambios haría?*

En el entorno de trabajo yo capacitaría a mis compañeros en el trabajo en equipo, eso sí es clave, porque si todos apuntamos al mismo horizonte créame que el trabajo de CIPRES va a salir



adelante, lo que pasa es que muchas veces hay personas que llegan a la organización es por pasar el tiempo y uno lo nota, entonces no hay ese compromiso del trabajo en equipo y eso lo he hecho y se lo he comunicado a la 7. Eliana (Coordinadora de Talento Humano) y a Don Giovanni (Coordinador) porque tenemos que apuntar al mismo norte y todos mirar para dónde vamos.

*15- ¿O sea usted identifica que no hay compromiso en todas las personas?*

Básicamente es eso, la palabra compromiso porque hay personas que llegan sin eso y para una empresa en personal de seguridad es importantísimo mirar el compromiso, saber el norte y saber a qué vinimos y a dónde está nuestro servicio.

*16- ¿Qué cree que les faltaría a las personas para tener más compromiso, a los nuevos que llegan?*

Yo pienso que ahí hace falta es como mirar la necesidad de la persona, porque hay personas que tenemos unas necesidades bien sea económicas, de familia, de todo, entonces yo considero que hay personas que vienen sin eso, como se dice vulgarmente, no les importa sino el día a día, estar ahí, pero no tienen claro para donde van ni nada, eso es lo que yo creo que nos toca apuntarle.

### **Categoría: Recompensas laborales**

*17- ¿Qué lo motiva a seguir trabajando para CIPRES?*

Bueno esta mañana tuvimos una capacitación con la Dra. Eliana y ella nos preguntaba qué nos motivaba para estar acá, entonces una de las motivaciones es que algunos de nosotros tenemos unos planes de vida trazados y unos objetivos, por ejemplo en el caso mío, el plan de vida es que mi hija estudiara, ya estudio, ya está profesional, ahora el segundo es mejorar mi entorno para poder tener como se dice una vejez muy digna y estoy trabajando en eso y eso es lo que me mantiene aquí en CIPRES, entonces tengo ya pues un tipo de familia muy bien formada y mejorar la parte económica para de aquí a mañana estar muy bien.

*18- ¿Qué le aporta CIPRES para ese plan que Usted tiene?*

CIPRES me aporta es en la parte económica porque me está dando la oportunidad de trabajar acá y me está pagando realmente lo que nos merecemos por este servicio. De aquí han nacido muchas

cosas por ejemplo conseguir mi vivienda que es muy rentable tengo arrendada una parte y esto ha sido gracias a CIPRES.

*19- De los beneficios que le brinda la Compañía CIPRES ¿Cuál es el que usted más valora?*

Bueno de los beneficios que nos ofrece la empresa, es el pago oportuno, eso es vital, es clave y es motivante porque uno no puede estar en una empresa donde no le paguen o le paguen fuera de tiempo, entonces eso es motivante.

*20- ¿Qué beneficios quisiera que la empresa le brindara? ¿Si le pudieran dar a escoger un beneficio cuál sería ese beneficio que le gustaría tener de la empresa?*

Yo he sido muy estudioso, me gustaría que me dieran la oportunidad de continuar capacitándome para así mejorar el estilo de vida y así aportar más a CIPRES. Del tema he hablado con la Dra. Eliana y con Don Giovanni, continuar capacitándonos porque de la capacitación nace que uno mejore en el puesto y aprenda nuevas cosas.

*21- ¿Qué le gustaría estudiar?*

A mí si el tema de seguridad, porque toda la vida he estado en esta área, además de que yo tuve la oportunidad de estudiar en la Universidad Militar y estudié asesoría en seguridad, entonces eso pues es lo que me ha ayudado a estar acá, entonces algo muy relacionado que me ayude a mejorar el perfil y la hoja de vida.

*22- ¿Cómo reconocen y valoran sus esfuerzos y trabajo?*

Yo considero que sí nos han valorado porque entonces no estaríamos aquí durante estos 7 años que vamos a cumplir, yo creo que ellos en algún momento se han sentado a decir ¿será que sí es importante el Sr. Useche para la Compañía? Y yo considero y lo veo que si los es para REPREMUNDO y también para CIPRES.

*23- ¿En algún momento usted siente que reconocieron su trabajo, en qué momento?*

En el momento en que estábamos con la organización REPREMUNDO y hubo la fusión a CIPRES y fuimos tenidos en cuenta para continuar con el servicio en la organización, entonces

eso fue lo que también a nosotros nos motivó porque el dueño nos dijo necesito que estas personas se queden trabando con nosotros y nos dejaron.

*24- ¿Por qué cree que es importante que los jefes reconozcan el buen trabajo de los colaboradores?*

Porque al reconocerle a uno el trabajo esa es la motivación. La motivación no sólo es económica, sino que a uno lo motiva el detalle, el dulce, la fecha, la tenuta en cuenta, todo eso es motivante para una persona, entonces por eso que uno está aquí.

*25- ¿Si usted tuviera personas a cargo entonces usted como las reconocería? ¿Cuál sería su estrategia para reconocer las personas a cargo?*

Si yo tuviera personas a cargo ¿qué haría? Haría un análisis muy concienzudo de cada una de las personas eso si lo haría. Yo cogería la hoja de vida de cada uno y le diría porque es que muchas organizaciones ¿qué es lo que hacen', miran el perfil de las personas y la ubican en un sitio dónde no es. Anoche incluso doctora, estuve mirando el Facebook y me salió un aviso grandísimo cómo hicieron en el Canadá para elegir el gobierno, allá el gobierno es: el médico es el ministro de saludo, el militar es el ministro de defensa, el vigilante es el que maneja la parte de seguridad, eso es lo que no hacemos acá, no hacemos un estudio concienzudo de la hoja de vida para decirle doctora, este es el papel que usted puede desempeñar.

*26- Si no implicara invertir muchos recursos por parte de la Empresa ¿qué tipo de beneficios le gustaría recibir de CIPRES?*

No sólo es la parte económica, sino la parte motivacional, puede ser un permiso, puede ser traer la familia y hacerle un reconocimiento a la familia, podría ser el permiso para el estudio buscar ese perfil para que la persona se capacite.

*27- ¿En qué tema le gustaría que la empresa lo capacitara?*

Doctora, ya volvemos pregunta atrás, yo le insistí nuevamente que el trabajo en equipo, eso sí es clave que nosotros todos le apuntemos a lo mismo, ¿por qué? Porque si hacemos trabajo en equipo y vemos que algún compañero está fallando entonces si sería clave eso. Otra capacitación que yo les había insistido a los directivos de la empresa, es la rotación en puestos de trabajo, esto

¿para qué? Para que el día que cualquier compañero en un área falte, tengamos con quien reemplazarlo. Entonces capacitación en rotación puestos de trabajo para tener conocimiento al cien por ciento de todas las actividades que se realizan en la organización. Esto ¿para qué? Para tener de una vez la persona que reemplace al que falta y antes que lo haga mejor que la persona que estaba.

*28- Estos cursos que mencionó son netamente de la parte laboral ¿En la parte personal y familiar habría algún curso que le interesaría tomar y que cree que a los demás también?*

Ese trabajo en equipo, vuelvo e insisto es tan importante aquí en la empresa como en la familia, porque si nosotros como familia, mi esposa, mis hijos, todos tenemos un norte trazado clave, creo que la cosa sale bien, pero si cogemos cada uno para un lado, las cosas no salen, entonces creo que ahí también es clave que la familia trabajara en equipo.

### **Categoría: Conciliación familiar**

*29- ¿Usted cree que su trabajo como vigilante le permite tener una armonía con su familia?*

Pues a veces eso a uno lo desmotiva, porque los horarios aquí son muy largos debido al servicio que requiere la organización, sabemos la hora en que llegamos, pero la hora en que nos vamos no.

Eso sí, uno lo tiene que asumir bajo responsabilidad de cada uno de nosotros y sabemos que llegamos a las 7 de la mañana, pero si nos tenemos que ir hasta las 12 de la noche lo tenemos que asumir, eso es debido al servicio. Eso ya lo aprendimos a manejar en la casa, el tema es que mi hija es grande, mi esposa ya lo asume y lo hemos sabido manejar entre los tres.

*30- ¿Con qué frecuencia pasa esto?*

Este año no ha sido muy fuerte ya que por las condiciones económicas del país la carga se ha disminuido, pero el año pasado por esta época de temporada fue muy fuerte, entrábamos a las 7 de la mañana y salíamos del trabajo a la 1 de la mañana del siguiente día, fue un tema muy fuerte, pero a eso se le dio manejo.

*31- ¿Qué tanto tiempo puede compartir en familia estando en el cargo de vigilante?*

El tema de compartir en familia si hay que dejarlo para el fin de semana y trayéndolo a colación en varias oportunidades tuvimos que hablar con los directivos de CIPRES, porque esto ya se estaba volviendo muy repetitivo que los fines de semana nos ocupaban lo cual nos generaba problemas familiares, entonces Don Giovanni, que es el coordinador, ha tratado de no programarnos los fines de semana, con este fin de que nosotros estemos en familia.

*32- ¿Usted cree que la empresa debería de alguna manera involucrar a la familia en las actividades de bienestar? ¿Cuál es su propuesta?*

Sería clave por ejemplo la celebración del día de la familia, yo me he dado cuenta ahorita que las Cajas de Compensación están haciendo mucho énfasis con las organizaciones en ese tema. Por ejemplo, aquí en REPREMUNDO vi en la cartelera que hicieron una salida a piscilago y esto fue muy motivante para los muchachos, eso es un ejemplo a tomar es un ejemplo.

*33- ¿Qué piensa su familia con respecto al trabajo que usted desempeña?*

Últimamente mi esposa y mi hija han insistido en la posibilidad de buscar otro trabajo para poder compartir un poco más con ellas, por el factor tiempo y así poder dedicarles el fin de semana a ellas. Ellas son muy agradecidas con el tema de seguridad porque a raíz de esto tenemos lo que tenemos, pero me han comentado eso: será que usted puede salir a vacaciones en una temporada alta para reunirnos con toda nuestra familia y yo no puedo.

*34- ¿La falta de tiempo ha sido un motivante de discusiones familiares? Y ¿qué otro problema ha tenido con su familia con relación al trabajo que desarrolla?*

El problema ha sido que no puedo relacionarme con todo el entorno familiar porque ellos programan actividades el fin de semana y yo casi nunca puedo.

*35- ¿Qué tan dispuestos estarían ustedes a doblar su trabajo para que uno de ustedes tuviera el beneficio de rotarse en las fechas de fin de año?*

He ahí el tema del trabajo en equipo, y sigo insistiendo, si hay un acuerdo previo sobre el manejo del horario para esas festividades todos tenemos que respetar y cumplir para que podamos estar en una fecha específica con la familia.

*36- ¿Fuera del trabajo cuál es su actividad favorita?*

Bueno mi actividad favorita es compartir más en familia, durante los últimos 2 años hemos intentado estar un fin de semana con la familia de mi esposa y un fin de semana con mi familia, para que esto sea equitativo. Lo otro es que nosotros adquirimos una finquita, entonces tratar de estar allá en la finca mejorándola y eso me generó un problema con mi esposa que decía 50% del tiempo en CIPRES y 50% en la finca, ahora ya traté de involucrarla a ella en el proceso y a mi hija y hemos estado tratando de compartir.

*37- ¿Con respecto al tema familiar qué creen que laboralmente se pudiera mejorar para beneficiar a su familia?*

Sería explorar las posibilidades con las cajas de compensación y hacer una salida de integración entre las familias, eso sería muy clave conocer las familias en cada uno de nosotros.

*38- ¿Qué quisieran agregar? ¿Qué tipo de beneficios creen que podría mejorar CIPRES para que ustedes se sintieran a gusto con su trabajo? ¿Qué quisieran enfatizar?*

Nuevamente les insistiría en que se creara un formato de necesidades y posibilidades de mejora, que se lo entregamos lleno a la Dra. Eliana, ¿esto con qué fin? porque cada uno tenemos un pensamiento diferente, entonces la doctora crearía el formato y nos lo pasaría y cada uno lo llenaríamos como el ejercicio que hicimos esta mañana que nos preguntaron ¿qué necesidades hay en su entorno?, ¿qué me motiva a vivir en paz?, eso es clave que cada uno de nosotros plasmemos nuestras necesidades y se lo entreguemos a ella. Ella las analiza y nos dice miren podemos hacer un taller de trabajo en equipo, podemos hacer una salida a Melgar el fin de semana, podemos... y todas estas cosas, eso sería muy motivante para nosotros.

*39- ¿Una especie de buzón de sugerencias?*

Perfecto doctora y es que tenemos que hacerlo, en la última capacitación que tuvimos con Maicol, yo le escribí eso, que debíamos tener el buzón de sugerencias, ya casi le estamos apuntando todos a lo mismo.

*40- ¿Algo que quisieran agregar finalmente?*

No doctora, lo que necesiten aquí nosotros estamos a la orden, ahí estamos para servirles y para colaborarles.

Muchas gracias por su tiempo, el producto de esta investigación busca el beneficio de cada uno de ustedes como colaboradores de Cipres. Muchas gracias.

**ENTREVISTA No. 2:**

Entrevistado:	Javier Arroyo Rivera
Género:	Masculino
Edad:	55 años
Estado Civil:	Casado
Antigüedad en Cipres:	7 años
Lugar de prestación del servicio:	Logística Repremundo (Kr. 97 # 24C-80)
Fecha y hora de entrevista:	Octubre 26 de 2016 a las 7:00 a.m.
Entrevistadoras:	Paola Morales Farfán - Lorena Rojas Bárcenas Pilar Pérez Mesa - Alba Gómez Rodríguez
Transcripción de la entrevista:	Lorena Rojas Bárcenas

**Categoría: Ambiente de trabajo**

*1- ¿Qué tan importante cree que es su trabajo para la empresa CIPRES Seguridad?*

Bueno, el trabajo para CIPRES, he... pues me comprometo o nos comprometemos a trabajar para la empresa que es Repremundo que en este momento es nuestro cliente las cosas se hacen lo mejor posible para que no hayan problemas con el cliente, pues aquí se maneja un estado de carga que entra y sale y que es de mucho cuidado y de mucho control y ya llevamos pues bastante tiempo con este trabajo y nos ha ido muy bien. Llevo trabajando para la empresa seis años y medio.

*2- ¿Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa de seguridad, dejaría usted su empleo actual?*

Si me ofrecieran en otra empresa en seguridad, lo pensaría en cuestión de sueldo, sería únicamente por el sueldo que tomaría la decisión, de lo contrario no, pues aquí estoy bien y por

eso llevo este tiempo de estar acá, pues me he sentido muy contento con CIPRES y acá con Repremundo, no hay un acoso laboral.

*3- Si CIPRES lo trasladara a otra empresa cliente ¿Seguiría con esa misma opinión?*

En cuestión de un traslado que indique CIPRES, que me diga: “hay otro puesto yo lo necesito allá por el perfil, toca colaborar, si yo lo haría, yo he trabajado en otras empresas donde he estado en puestos donde llega el traslado y para allá me tengo que ir porque necesito el trabajo.

*4- ¿Cómo lo describiría su jefe o su anterior jefe, en cuanto a su trato con las personas?*

Mi jefe acá en la bodega de logística es la señora Vilma Bedoya, el tiempo que yo llevo acá seis años y medio en este mismo puesto, la verdad pues ella me lo ha dicho “usted es el vigilante, el perfil acá para esta bodega”, porqué motivo, por el control que se lleva en el ingreso y en la salida de los carros, el respeto con los empleados de la bodega, que no hay una confianza con ellos eh si.... Para en caso de cualquier cosa un reclamo con ellos, ellos sienten respeto hacia mí y yo los respeto a ellos, por ese motivo son dos cosas que ella ha estado muy pendiente y por eso he estado acá. Y en cuanto a CIPRES con Don Mauricio y Don Giovanni que son mis jefes inmediatos pues la relación ha sido muy buena, cositas que hay que mejorar se les comenta y ellos han colaborado también con un buen trato.

*5- ¿Cómo lo ven sus compañeros?*

Bueno acá las personas de la bodega, pues con ellos nos comunicamos con respeto para hacer un buen trabajo, acá llegan muchos compañeros al mes y se van a los quince días, desconozco el tema porque no se quedan.

*6- ¿Cuáles han sido los temas que ustedes identifican como críticos en su relación con las personas?*

Acá nos toca tener muy buen trato con los clientes, porque nosotros somos la persona número uno que estamos en la portería, ahí es donde nosotros recibimos la información de quién llega y de quién sale, de que necesita y tantos motivos que hay para atender a un cliente, digamos aquí



hay clientes que llegan y los conductores que llegan a llevar la carga y con ellos son con los primero que uno choca para atenderlos, entonces ahí es donde debe estar la paciencia, la amabilidad, así vengan ellos de mal genio o no sé cómo, entonces nosotros los vigilantes somos las personas que estamos encargadas en ese punto para atenderlos y dar la información hacia dentro para ver qué es lo que se necesita.

*7- ¿Cree que existe una buena comunicación entre ustedes y sus jefes?*

Bueno en cuestión de comunicación con el jefe de la bodega es muy buena, lo que va a suceder digamos, con anticipación o que vienen clientes, que van a hacer tantos eventos, pues me dan esa información para estar bien preparado, para estar bien seguro y para que no hayan fallas en la comunicación. Y con CIPRES igual la comunicación es muy fácil y oportuna.

*8- ¿Siente que sus opiniones son tenidas en cuenta por su jefe?*

Sí, mis opiniones son tenidas en cuenta en CIPRES que es la empresa donde yo debo informar primero, que al cliente donde estoy prestando servicio. ¿Cómo? Escribiendo en un formato que nos dan semanalmente, las novedades que hay en el puesto y esas se las damos a CIPRES y entonces CIPRES se encarga de solucionar esos problemas con el cliente. Las soluciones se demoran un poquito porque no se puede de una vez arreglar las cosas, pero entonces hay que comentar para que de aquí a mañana que sucedan las cosas, entonces se sepa que si se había escrito y que si les informamos.

*9- Si usted pudiera realizar algún cambio en el entorno laboral, para mejorar las condiciones de trabajo. ¿Qué cambios haría?*

Si, aquí llegan compañeros que digamos, una vez escuchaba a dos compañeros que llegaron pero sin experiencia, entonces mi pregunta era ¿Por qué la empresa recibe una persona sin experiencia y lo traen a una empresa acá a Repremundo que es tan importante, donde el cliente no quiere quejas, cuando la persona llega aquí, debe llegar capacitada, debe llegar porque sabe trabajar en seguridad, para que no hayan problemas, porque si esa persona nos trae problemas, pues no van a decir que es el vigilante, sino que es toda la empresa, si entonces ese sería el cambio que yo sugiero que cuando llegue una persona acá sea capacitada y sepan de donde la pusieron.

**Categoría: Recompensas laborales**

*10- ¿Qué lo motiva a seguir trabajando para CIPRES?*

Que me motiva y lo que me anima a seguir trabajando, pues que he estado muy contento en la parte laboral porque he solucionado muchas cosas económicas, con mi familia, tengo mi casa y todo por trabajar en seguridad y seguiré trabajando, lo mejor que pueda porque como se dice la vida se la da el soldado, porque en el momento que uno falle hasta ahí llego, hasta ahí era bueno si, entonces trataré de trabajar lo mejor posible, porque me faltan todavía muchas cosas para seguir trabajando.

*11- De los beneficios que le brindan la empresa CIPRES ¿Cuál es el que usted más valora?*

Por un lado, el pago que es quincenal, siempre los diciembres son muy detallistas con nosotros, en el día del vigilante, en el día del niño, día del padre, que el día de la madre siempre se tienen en cuenta estas fechas como especiales, puede ser un dulce, pero nos llegan con algo.

*12- ¿Qué beneficios quisiera que la empresa le brindara?*

Sería como estudiar como algo de mecánica, una capacitación en el SENA, algo como para salir de la rutina.

*13- ¿Cómo reconocen su trabajo?*

Si, digamos yo trabajé con el departamento de seguridad que tenía Repremundo desde tres años y cancelaron el contrato entonces ahí el contrato lo cogió CIPRES y el dueño de la empresa directamente dijo: “aquí se quedan estas personas” porque pues el trabajo que hubo con nosotros fue bueno y lo otro pues la estabilidad que nos brindan.

*14- ¿Por qué cree que es importante que los jefes reconozcan el buen trabajo de los colaboradores? Y ¿si usted fuera jefe como reconocería el trabajo de sus colaboradores?*

Si yo fuera jefe, pues ahí sí sería depende de la empresa, si la empresa está produciendo y queda plata para motivar, porque por ejemplo acá la empresa digamos logística Repremundo uno mira que a sus empleados digamos cada mes los están motivando con el cumpleaños, con algún detallito, a mitad de años los llevan para un paseo, en diciembre hay otro pero porque la empresa

pues es grande y tiene comodidad, nosotros no podemos pedirle a CIPRES que haga eso con nosotros porque la empresa es muy pequeña, pues no va a tener para cubrir todos esos gastos, como, vuelvo y le decía han sido muy detallistas con sus eventos que hay en el año, con cositas que nunca nos han olvidado, entonces pues yo diría que no se puede pedir más, digamos yo trabaje en una empresa 20 años de corrido y allá cada 5 años por cumplir uno cinco años motivaban a ese vigilante, si no se con un día de permiso o con algo, algo.

*15- ¿En qué tema le gustaría que la empresa lo capacitara?*

Yo pienso que aquí estamos muy quedados en manejo de extintores, en primeros auxilios, porque nosotros no sabemos nada. Eso sí sería bueno que nos capacitaran a todos, porque como le digo somos los primeros que estamos en la puerta, es el hombre, que tiemble o llueva, no se puede salir, todo el mundo sale menos el vigilante. Usted se queda ahí.

### **Categoría: Conciliación familiar**

*16- ¿Usted cree que su trabajo como vigilante le permite tener una armonía con su familia?*

Me he visto afectado porque pues, todos los días hay que darle gracias a Dios que tenemos un trabajo en seguridad y de este trabajo dependen ellos, para que estudien, coman, se vistan, que tengan un mejor futuro y hay una cantaleta, yo creo que a nadie le gusta que el esposo o la esposa se vayan de la casa a trabajar, hay que trabajar festivos, trabajar lo que sea y lo otro es que también digamos por ejemplo mi turno es de lunes a sábado, el domingo es para el día de descanso y acá la empresa hay que colaborarles un día al mes un domingo, porque faltó uno acá que faltó uno allá y viene nuestro coordinador y nos dice los necesito.

*17- ¿Qué tanto tiempo puede compartir en familia?*

Uno sabe que en esta labor se debe estar disponible todo el tiempo, a veces la familia no comprende eso y cree que uno se regala para hacer turnos adicionales y eso genera inconvenientes en la familia. Nosotros en el turno en el que estamos, descansamos los domingos. A mí realmente no me gusta negarme si me dicen que haga un turno adicional porque uno sabe cómo es esto.

*18- ¿Usted cree que la empresa debería de alguna manera involucrar a la familia en las actividades de bienestar? ¿Cuál es su propuesta?*

A mí, me parecería muy bueno para la familia, que nuestras esposas pudieran a través de las cajas de compensación junto con la empresa hicieran un paseíto para que ellas se sientan motivadas y digamos.... En el caso mío digamos con mi esposa, pues ella duda mucho de mí, de que yo tengo que trabajar sí. (Risas).... Yo le digo no pues a mí no me ponga calumnias que yo tengo con que comprobarle que estaba trabajando y con cámaras, no me diga que yo me voy a escapar un domingo porque no, sería bueno que la empresa también las reuniera y les dijera mire ellos si están trabajando.

*19- ¿Qué piensa su familia con respecto al trabajo que desempeña?*

Nosotros los de las puertas estamos como reyes porque contamos con el descanso los domingos y festivos, un 8 de diciembre, un 25 estamos ahí como reyes para que... Toda la vida he trabajado en seguridad, siempre he querido cambiar en otra profesión, pero me amañé, me amañé en seguridad y me ha ido muy bien, y entonces por ese motivo, ha habido problemas en la casa y he tratado como que digamos de salir de este trabajo.

*20- ¿Fuera del trabajo cuál es su actividad favorita?*

Bueno el mío pues eh.... realmente queda muy poco tiempo, pero bueno pues la mujer, la familia quiere como ese paseo, salir... entonces a veces digamos, yo estudie como economía la mensualidad, yo la reparto para tantas cositas, digamos yo hice mi casa a punta de piedritas, nunca saque un crédito y compre los electrodomésticos y así, haciendo ahorro, entonces ya me va a tocar de aquí para adelante no ahorrar más y lo que quede, bueno mamita camine entonces y disfrutarlo uno. Pero eso es por darle gusto a mi mujer, pero en mi tiempo libre a mí me gustaría ir a emborracharme y jugar tejo, pero no me dejan... (Risas) entonces me toca quedarme en la casa ayudando porque que más hago.

Muchas gracias por su tiempo, el producto de esta investigación busca el beneficio de cada uno de ustedes como colaboradores de Cipres. Muchas gracias.

**ENTREVISTA No. 3:**

Entrevistado:	Carlos Andrés Fonseca
Género:	Masculino
Edad:	26 años
Estado Civil:	Soltero
Antigüedad en Cipres:	3 años
Lugar de prestación del servicio:	B. Braun Medical (Kr. 97 # 24-72)
Fecha y hora de entrevista:	Noviembre 11 de 2016 a las 7:00 a.m.
Entrevistadoras:	Alba Gómez Rodríguez
Transcripción de la entrevista:	Alba Gómez Rodríguez

### **Categoría: Ambiente de trabajo**

*1- ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía y qué expectativas tiene, su anterior trabajo también estaba relacionado con ser guarda de seguridad?*

Bueno pues yo en CIPRES llevo 3 años, los trabajos anteriores han sido en seguridad, y ahorita mi expectativa es organizarme en mi hogar, adquirir la vivienda y también he tenido el anhelo de seguir estudiando, entonces también estoy mirando.

*2- ¿Qué lo motiva a seguir en CIPRES?*

Me motiva la estabilidad, porque pues en este medio la verdad hay mucha empresa que no le da esa estabilidad a uno, pero en el tiempo que llevo en la Compañía me he sentido bien y trabajo bien.

*3- Tenemos entendido que gran parte de los trabajadores de CIPRES están asignados al cliente REPREMUNDO, pero queríamos entrevistar a una persona que trabaje para otro cliente. ¿Dónde presta usted sus servicios?*

Yo presto mis servicios en una compañía que se llama B. Braun Medical, ellos manejan dispositivos médicos y medicamentos.

*4- ¿Y lleva cuánto tiempo? y ¿cómo se ha sentido en ese trabajo?*

En ese puesto llevo año y medio, eso es lo que llevo ahí y me he sentido bien, con la gente que se trabaja allí se trabaja bien, hasta el momento no hemos tenido ningún problema.

5- *¿Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa de seguridad que no fuera CIPRES, dejaría usted su empleo actual?*

Pues yo diría que dependería de la oferta que hiciera la otra empresa si sería pues de pronto me ofrezcan un mejor salario, de pronto si lo haría, pero si no me ofrecen esa estabilidad y mejor salario no lo haría.

6- *¿Cómo lo describiría su jefe o su anterior jefe, en cuanto a su trato con las personas?  
¿Cómo lo ven sus jefes, cómo lo ven sus compañeros en cuanto a su trato con las demás personas?*

Pues en el puesto en que estoy dicen que soy una persona colaboradora, muy respetuosa, pues en lo que pueda yo les colaboro a ellos, les hago favores y pues en sí los jefes me han tenido en cuenta para rotar en otros puestos.

7- *¿Cree que existe una buena comunicación entre ustedes y sus jefes?*

Pues en cuanto a la comunicación con los jefes a mí me parece excelente, igual cualquier inconveniente, problema, que uno presente en cuanto al puesto pues uno se comunica con ellos y están pendientes para dar soluciones. Hasta ahora he sentido que es excelente.

8- *¿Siente que sus opiniones son tenidas en cuenta por su jefe y por sus compañeros?*

Sí, si señora, por decir en el caso de que se presente una novedad en el puesto, muchas veces el coordinador nos cita primero al grupo y nos pide que expongamos nuestro punto de vista y así se da una idea de una solución para el problema que el cliente está exponiendo.

9- *¿Qué le gustaría proponer para que la comunicación fuera más efectiva?*

Sería bueno que en la parte de Talento Humano y en la parte de la Coordinación de Operaciones, estuvieran un poquito más pendientes en cuestión de la gente.

10- *¿En qué específicamente?*

Aquí más que todo lo que se escucha es en cuestión del salario. Cuando los compañeros hacen turnos adicionales, muchas veces la compañía no cuenta con el dinero para hacer ese pago,

entonces muchas veces la Compañía dice que no colaboran. Entonces en ese aspecto sí sería bueno estar más pendiente.

*11- Si usted pudiera realizar algún cambio en el entorno laboral, para mejorar las condiciones de trabajo. ¿Qué cambios haría?*

De pronto sí sería en cuestión de más capacitación, más que todo en el manejo del armamento, ya que a veces se olvida el manejo del armamento y esto podría causar accidentes, por ejemplo, sería bueno que nos llevaran a un polígono.

*12- ¿Qué otro tipo de capacitaciones para el desempeño laboral le parecen importantes?*

Más que todo en servicio al cliente, es en lo que más debería enfocarse uno.

*13- ¿Cómo se controla el trabajo?*

Hay 2 supervisores, uno de día y otro de noche, nosotros estamos cerca de Repremundo y el supervisor pasa revista allá y a nuestra empresa. Igual cualquier cosa que suceda se comunica a la central de monitoreo y allá le colaboran a uno.

### **Categoría: Recompensas laborales**

*14- ¿Qué lo motiva a seguir trabajando para CIPRES?*

Me motiva la estabilidad y los horarios.

*15- ¿Cuál es el horario?*

Aquí se trabaja en tripleta, dos turnos de día, dos turnos de noche y se descansan dos días, eso le da a uno más facilidad en el manejo del tiempo. En el caso mío eso es lo que me tiene motivado.

*16- De los beneficios que le brinda la Compañía CIPRES ¿Cuál es el que usted más valora?*

Hasta el momento serían las capacitaciones que nos dan tanto a nivel personal como profesional.

*17- ¿Qué tipo de beneficios recibe?*

Se está haciendo cada mes lo del cumpleaños, le dan a uno su detalle y se hace una reunión para compartir con ellos, pues toca madrugar un poquito más, pero se hace.

*18- ¿Qué beneficios quisiera que la empresa le brindara? ¿Si le pudieran dar a escoger un beneficio cuál sería ese beneficio que le gustaría tener de la empresa?*

Sería bueno recibir una bonificación de acuerdo al desempeño. Igual aquí hay, no sé si se está manejando todavía, nombran un guarda del mes, pues ya el desempeño dependiendo de la colaboración que tenga hacía la compañía, si sería bueno que tuviera como un tipo de bonificación que podría ser como por ejemplo recreacional, de pronto una salida con la familia por decir un fin de semana.

*19- ¿Siente que en la Empresa le reconocen y valoran sus esfuerzos y trabajo?*

Pues claro que no es muchas las veces, pero de pronto algunas veces sí reconocen lo que uno hace.

*20- ¿Por qué cree que es importante que los jefes reconozcan el buen trabajo de los colaboradores?*

Sería por la presentación personal de cada uno. En sí los supervisores miran esa parte de la presentación personal y sería importante que lo incentivarán a uno en esa parte.

*21- ¿En qué tema le gustaría que la empresa lo capacitara?*

Pues sería algo no relacionado con la seguridad. En mi caso me gustaría mucho en la parte de sistemas, siempre me ha gustado mucho este tema. También me gustaría un curso de cocina que me sería útil en mi vida diaria o también podría ser en la parte deportiva.

### **Categoría: Conciliación familiar**

*22- ¿Usted cree que su trabajo como vigilante le permite tener una armonía con su vida familiar?*

Hasta el momento sí me ha dado la oportunidad por el horario que manejo aquí, anteriormente no era posible. Antes no podía salir con ellos porque siempre estaba trabajando.



*23- ¿Cómo podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o familiar?*

Pues sería de pronto en cuestión de bienestar, por ejemplo, que Talento Humano organizara una salida con la familia, nuestra familia podría interactuar con los jefes.

*24- ¿Qué tanto tiempo puede compartir con sus amigos y con su familia?*

Por el horario pienso que comparto el 50% con la familia y 50% lo dedico al trabajo, el horario me lo permite.

*25- ¿Fuera del trabajo cuál es su actividad favorita?*

Me gusta mucho montar bicicleta y jugar fútbol.

*26- ¿Actualmente la empresa fomenta algunas actividades deportivas incluyendo estas?*

En la actualidad no se maneja nada de eso, pero sería una propuesta buena, ya que más de uno se animaría, ya que uno a veces se reúne con los que trabaja para hacer esta actividad.

*27- ¿Qué opina su familia de su trabajo?*

Pues la verdad ellos dicen que este es un trabajo riesgoso y me dicen que haga una carrera, que estudie, pero la verdad me queda difícil por la parte económica, ya que tengo responsabilidades con mi mamá, ya que mi papá falleció hace un año y medio.

*28- ¿Y usted qué piensa?*

Este trabajo me gustó por los turnos, por el manejo de los horarios, que no son monótonos.

*29- ¿Qué le gustaría estudiar?*

Me ha gustado siempre ingeniería mecánica.

*30- ¿Qué le ha impedido estudiar?*

El horario y también la parte económica.

*31- ¿Qué oportunidades le gustaría que le ofreciera la compañía, para cumplir con ese sueño?*

Sería bueno una oportunidad de estudio por ejemplo con el SENA, uno de pronto trata de hacer un curso o algo así.

*32- ¿Qué quisieran agregar? ¿Qué tipo de beneficios creen que podría mejorar CIPRES para que ustedes se sintieran a gusto con su trabajo?*

Me gustaría que la empresa le pudiera brindar un apoyo para un crédito o para poder estudiar, o un convenio con el SENA para poder hacer un curso y así más adelante uno poder buscar y hacer otra cosa.

*33- ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la Compañía?*

Sería importante mejorar la parte de la dotación, a veces sale mala y no dura lo que ellos esperan y uno llama aquí y dicen que aún no es el momento de nueva dotación.

*34- ¿Qué diferencias encuentra con amigos que desempeñan este mismo cargo en otras Compañías?*

He hablado con unos y ellos si tienen paseos familiares por medio de las cajas de compensación, a los que tienen hijos les dan boletas para parques de atracción.

*35- ¿Para lograr su proyecto de estudio que ha hecho desde este trabajo?*

Por ahora no he podido empezar porque como todos uno tiene sus deudas, pero el próximo año sí empezar a mirar posibilidades en los horarios e institutos donde pueda estudiar y en parte financiero buscar un crédito. La idea ya es el otro año empezar con ese proyecto y entre más rápido se pueda empezar.

*36- ¿Algo que quisieran agregar finalmente?*

No señora.

Muchas gracias por su tiempo.



## Apéndice F.

## Sistematización de entrevistas.

Subcategorías	Entrevistado No. 1	Entrevistado No. 2	Entrevistado No. 3
Categoría 1. AMBIENTE DE TRABAJO			
1. RELACIONES LABORALES	La relación con el jefe de la bodega o el director del depósito que es don Juan Carlos Parra, ha sido un punto difícil de manejar con él porque es una persona difícil, es una persona muy estricta y de un temperamento fuerte, pero pues ahí gracias a los 7 años que llevamos nos hemos logrado mantener en el servicio. Ahora con el tema de CIPRES, con don Mauricio la relación ha sido muy buena y nos hemos logrado mantener en el trabajo, él nos ha recalcado mucho que nosotros somos como el eje del trabajo aquí en REPREMUNDO.	Mi jefe dice: "Usted es el vigilante, con el perfil para esta aquí". "Mi jefe dice eso porque yo tengo un buen trato con las personas y mantengo el control en el ingreso de vehículos y por mi forma de hablar con las demás personas".	Pues en el puesto en que estoy dicen que soy una persona colaboradora, muy respetuosa, pues en lo que pueda yo les colaboro a ellos, les hago favores y pues en sí los jefes me han tenido en cuenta para rotar en otros puestos.
	Bueno la relación con los muchachos de REPREMUNDO pues además de que debe ser buena, ha sido una relación muy cordial, puesto que también en ellos se nota mucho la rotación de personal, y todos los días tenemos que tener empatía con las personas nuevas que llegan y en CIPRES también ha sido un resultado muy bueno porque las personas que ya somos antiguas ya somos escasos y tenemos buenas relaciones.	Bueno acá las personas de la bodega, pues con ellos nos comunicamos con respeto para hacer un buen trabajo, acá llegan muchos compañeros al mes y se van a los quince días, desconozco el tema porque no se quedan.	
	Lo que pasa es que hay que muchas personas que por ejemplo con el tema del genio, no logran sobrellevar a otras personas para manejar por ejemplo clientes. Ese tema aquí hay que tenerlo muy claro, las personas que llegan aquí vienen a comprar o a vender un servicio, o a llevar o entrar su carga, entonces hay que darle un manejo especial, a veces uno tiene que ser muy receptivo a la comunicación con las personas y hay personas que no logran hacer eso, no son receptivos, por ejemplo aquí llega una persona de mal genio hay que saberla		
2. COMUNICACIÓN	Bueno en cuanto a la parte de la Bodega de REPREMUNDO, sí existe a veces falta de comunicación porque se imparten consignas y no nos las dan a conocer y entonces uno a veces comete errores por eso, por desconocer las consignas y la comunicación con los jefes de CIPRES ha sido buena y se ha mantenido y Dios quiera que se mantenga.	Los vigilantes son las personas numero uno con los que se encuentran todas las personas que ingresan al dispositivo, por lo tanto es fundamental que tengamos la información de primera mano para guiar a las personas y manejar una muy buena comunicación.	Pues en cuanto a la comunicación con los jefes a mí me parece excelente, igual cualquier inconveniente, problema, que uno presente en cuanto al puesto pues uno se comunica con ellos y están pendientes para dar soluciones. Hasta ahora he sentido que es excelente.
	Para mejorar esa comunicación se podría hacer un mayor número de capacitaciones en ese tema de comunicación para hacer una comunicación más asertiva, porque nosotros a veces fallamos en eso en no saber comunicar las cosas o en impartir las órdenes.	La comunicación es un ingrediente fundamental que interviene directamente en la buena relaciona con jefes, compañeros y clientes.	
	Sería muy bueno nosotros por ejemplo con REPREMUNDO pactar un tipo de reuniones con ellos en las que nos digan cómo están viendo nuestro servicio, esas reuniones se hacían al principio, pero ya no, sería muy bueno esas reuniones con nuestro cliente para que nos digan cómo nos ven y en qué podemos mejorar.	Bueno en cuestión de comunicación con el jefe de la bodega es muy buena, lo que va a suceder digamos, con anticipación o que vienen clientes, que van a hacer tantos eventos, pues me dan esa información para estar bien preparado, para estar bien seguro y para que no hayan fallas en la comunicación. Y con CIPRES igual la comunicación es muy fácil y oportuna.	Sí, si señora, por decir en el caso de que se presente una novedad en el puesto, muchas veces el coordinador nos cita primero al grupo y nos pide que expongamos nuestro punto de vista y así se da una idea de una solución para el problema que el cliente está exponiendo.

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

Subcategorías	Entrevistado No. 1	Entrevistado No. 2	Entrevistado No. 3
<b>Categoría 1. AMBIENTE DE TRABAJO</b>			
3. ENTORNO LABORAL	En el entorno de trabajo yo capacitaría a mis compañeros en el trabajo en equipo, eso sí es clave, porque si todos apuntamos al mismo horizonte créame que el trabajo de CIPRES va a salir adelante, lo que pasa es que muchas veces hay personas que llegan a la organización es por pasar el tiempo y uno lo nota, entonces no hay ese compromiso del trabajo en equipo	Es fundamental que todas las personas nuevas que llegan a ocupar el cargo de vigilante en la empresa, tengan la experiencia suficiente para que no se generen quejas por parte de los clientes por inconvenientes con la prestación del servicio y además para que la rotación del personal se disminuya.	De pronto sí sería en cuestión de más capacitación, más que todo en el manejo del armamento, ya que a veces se olvida el manejo del armamento y esto podría causar accidentes, por ejemplo, sería bueno que nos llevaran a un polígono.
<b>Categoría 2. RECOMPENSAS LABORALES</b>			
1. MOTIVACIÓN	<p>* El realizar mi trabajo bien en REPREMUNDO para la Empresa CIPRES es tan importante porque de él depende el futuro de CIPRES aquí en la organización. Si nosotros hacemos un trabajo mal o regular pues a la empresa le van a suspender el servicio y de todas formas todos nos vamos a ver afectados, es por eso que cada uno de nosotros debemos hacer nuestro trabajo a conciencia.</p> <p>* Si señora, yo lo miraría, pero lo primero que haría es hacer un análisis y un cuadro comparativo entre la empresa donde me voy a ir y la empresa CIPRES, ya que pues aquí con la antigüedad que llevamos, nos han respetado este tiempo.</p> <p>* CIPRES me aporta es en la parte económica porque me está dando la oportunidad de trabajar acá y me está pagando realmente lo que nos merecemos por este servicio.</p>	Yo pienso que aquí estamos muy quedados en manejo de extintores, en primeros auxilios, porque nosotros no sabemos nada eso sí sería bueno que nos capacitaran a todos, porque como le digo somos los primeros que estamos en la puerta es el hombre que tiemble, llueva no se puede salir, todo el mundo sale menos el vigilante. Usted se queda ahí.	<p>* Me motiva la estabilidad, porque pues en este medio la verdad hay mucha empresa que no le da esa estabilidad a uno, pero en el tiempo que llevo en la Compañía me he sentido bien y trabajo bien.</p> <p>* Pues yo diría que dependería de la oferta que hiciera la otra empresa si sería pues de pronto me ofrezcan un mejor salario, de pronto si lo haría, pero si no me ofrecen esa estabilidad y mejor salario no lo haría.</p> <p>* Me motiva la estabilidad y los horarios. Aquí se trabaja en tripleta: 2 turnos de día, 2 turnos de noche y se descansa 2 días, eso le da a uno más facilidad en el manejo del tiempo. En el caso mío eso es lo que me tiene motivado.</p>
2. BENEFICIOS LABORALES	El pago oportuno, eso es vital, es clave y es motivante porque uno no puede estar en una empresa donde no le paguen o le paguen fuera de tiempo, entonces eso es motivante.	Me siento bien porque me pagan cumplido y a tiempo el salario cada quincena y en cada celebración siempre están pendientes y nos dan al menos un dulce, pero la fecha no pasa desapercibida.	Hasta el momento serían las capacitaciones que nos dan tanto a nivel personal como profesional.
	<p>* Yo he sido muy estudioso, me gustaría que me dieran la oportunidad de continuar capacitándome para así mejorar el estilo de vida y así aportar más a CIPRES.</p> <p>* A mí sí el tema de seguridad, porque toda la vida he estado en esta área, además de que yo tuve la oportunidad de estudiar en la Universidad Militar y estudié asesoría en seguridad, entonces eso pues es lo que me ha ayudado a estar acá, entonces algo muy relacionado que me ayude a mejorar el perfil y la hoja de vida.</p>		Sería bueno recibir una bonificación de acuerdo al desempeño. Igual aquí hay, no sé si se está manejando todavía, nombran un guarda del mes, pues ya el desempeño dependiendo de la colaboración que tenga hacía la compañía, si sería bueno que tuviera como un tipo de bonificación que podría ser como por ejemplo recreacional, de pronto una salida con la familia por decir un fin de semana.

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

Subcategorías	Entrevistado No. 1	Entrevistado No. 2	Entrevistado No. 3
<b>Categoría 2. RECOMPENSAS LABORALES</b>			
2. BENEFICIOS LABORALES	En trabajo en equipo, eso sí es clave que nosotros todos le apuntemos a lo mismo.		<p>* Más que todo en servicio al cliente, es en lo que más debería enfocarse uno.</p> <p>* Pues sería algo no relacionado con la seguridad. En mi caso me gustaría mucho en la parte de sistemas, siempre me ha gustado mucho este tema.</p> <p>También me gustaría un curso de cocina que me sería útil en mi vida diaria o también podría ser en la parte deportiva.</p>
3. RECONOCIMIENTO LABORAL	Yo considero que sí nos han valorado porque entonces no estaríamos aquí durante estos 7 años que vamos a cumplir. En el momento en que estábamos con la organización REPREMUNDO y hubo la fusión a CIPRES y fuimos tenidos en cuenta para continuar con el servicio en la organización, entonces eso fue lo que también a nosotros nos motivó porque el dueño nos dijo necesito que estas personas se queden trabando con nosotros y nos dejaron.	Los esfuerzos son valorados y reconocidos por la empresa porque fui elegido entre muchos compañeros para continuara trabajando ya que cancelaron el resto de contratos por una reestructuración.	Pues claro que no es muchas las veces, pero de pronto algunas veces sí reconocen lo que uno hace.
	Porque al reconocerle a uno el trabajo esa es la motivación. La motivación no sólo es económica, sino que a uno lo motiva el detalle, el dulce, la fecha, la tenida en cuenta, todo eso es motivante para una persona, entonces por eso que uno está aquí.	Algunas empresas donde trabaje hace muchos años, nos motivaban con un día libre por cada tres años que cumpliéramos en la empresa.	Sería importante el reconocimiento, por la presentación personal de cada uno. En sí los supervisores miran esa parte de la presentación personal y sería importante que lo incentivaran a uno en esa parte.
	No sólo es la parte económica, sino la parte motivacional, puede ser un permiso, puede ser traer la familia y hacerle un reconocimiento a la familia, podría ser el permiso para el estudio buscar ese perfil para que la persona se capacite.		
<b>Categoría 3. CONCILIACIÓN FAMILIAR</b>			
1. BIENESTAR LABORAL	<p>* Sería explorar las posibilidades con las Cajas de compensación y hacer una salida de integración entre las familias, eso sería muy clave conocer las familias en cada uno de nosotros.</p> <p>* Nuevamente les insistiría en que se creara un formato de necesidades y posibilidades de mejora, como una especie de buzón de sugerencias.</p>	Me gustaría que el día de los cumpleaños nos dieran el día libre.	<p>* Pues sería de pronto en cuestión de bienestar, por ejemplo, que Talento Humano organizara una salida con la familia, nuestra familia podría interactuar con los jefes.</p> <p>* Me gustaría que la empresa le pudiera brindar un apoyo para un crédito o para poder estudiar, o un convenio con el SENA para poder hacer un curso y así más adelante uno poder buscar y hacer otra cosa.</p>

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

Subcategorías	Entrevistado No. 1	Entrevistado No. 2	Entrevistado No. 3
Categoría 3. <b>CONCILIACIÓN FAMILIAR</b>			
2. EQUILIBRIO TRABAJO / FAMILIA	Pues a veces eso a uno lo desmotiva, porque los horarios aquí son muy largos debido al servicio que requiere la organización, sabemos la hora en que llegamos, pero la hora en que nos vamos no.	Mi familia y yo si no hemos visto afectados por el poco tiempo que tengo para compartir en familia, ya que los turnos que realizo en ocasiones me impiden asistir a reuniones familiares entre otras.	Hasta el momento sí me ha dado la oportunidad por el horario que manejo aquí, anteriormente no era posible. Antes no podía salir con ellos porque siempre estaba trabajando.
	El tema de compartir en familia si hay que dejarlo para el fin de semana y trayéndolo a colación en varias oportunidades tuvimos que hablar con los directivos de CIPRES, porque esto ya se estaba volviendo muy repetitivo que los fines de semana nos ocupaban lo cual nos generaba problemas familiares.	Un paseo con todas las familias de los demás compañeros, podría ser una opción muy positiva para todos.	Por el horario pienso que comparto el 50% con la familia y 50% lo dedico al trabajo, el horario me lo permite.
	Bueno mi actividad favorita es compartir más en familia, durante los últimos 2 años hemos intentado estar un fin de semana con la familia de mi esposa y un fin de semana con mi familia, para que esto sea equitativo.	Prefiero compartir tiempo con mis amigos realizando actividades como juego de tejo y compartir una cerveza.	Me gusta mucho montar bicicleta y jugar fútbol.
	Últimamente mi esposa y mi hija han insistido en la posibilidad de buscar otro trabajo para poder compartir un poco más con ellas, por el factor tiempo y así poder dedicarles el fin de semana a ellas.	Que la empresa realizara salidas con los trabajadores y las familias, para compartir más tiempo con ellos.	Mi familia piensa que este es un trabajo riesgoso y me dicen que haga una carrera, que estudie, pero la verdad me queda difícil por la parte económica. Pero este trabajo me gustó por los turnos, por el manejo de los horarios, que no son monótonos.
	El problema ha sido que no puedo relacionarme con todo el entorno familiar porque ellos programan actividades el fin de semana y yo casi nunca puedo.	Me gustaría que mi esposa y mis hijos conocieran mas de lo que el hago al interior de la empresa, ya que mi familia en ocasiones no comprende las responsabilidades y exigencias en los tiempos que el trabajo requiere.	

**Apéndice G.****Análisis de resultados de la Batería de riesgo psicosocial por categorías.**

Subcategorías	Análisis a los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial
<b>Categoría 1. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
Relaciones laborales	Buscar mecanismos que mejoren la comunicación entre jefes y colaboradores.
	Realizar actividades de integración y de trabajo en equipo, que permita desarrollar grupos de apoyo.
	Unir el tema de riesgo psicosocial a programas de ergonomía y revisar las oficinas administrativas, temas de iluminación orden y aseo.
Gestión de la Comunicación	Realizar ejercicios de retroalimentación a las personas, para generar empoderamiento y sentido de pertenencia.
	Para generar confianza y credibilidad en los trabajadores frente al proceso de evaluación del riesgo psicosocial, se recomienda divulgar los resultados importantes y sobre todo el plan de acción a seguir.
Entorno laboral	Las demandas de jornada de trabajo se convierten en fuente de riesgo, para controlar esto es fundamental establecer turnos, pausas y respetar siempre los días previstos para el descanso. Los controles administrativos deben ser claros y programados con tiempos de anticipación.
<b>Categoría 2. RECOMPENSAS LABORALES</b>	
Beneficios laborales	Se recomienda gestionar beneficios con entidades financieras o a través de fondo de empleados para la compra y adecuación de vivienda.
	Generar espacios de tardes deportivas, que promuevan el autocuidado e involucren la familia del trabajador.
Reconocimiento laboral	Es prudente que se puedan reconocer los esfuerzos de las personas no solo a través de remuneración económica, sino con bonos, recreación, apoyo educativo; que constituya un conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al trabajo realizado.
<b>Categoría 3. CONCILIACIÓN FAMILIAR</b>	
Bienestar laboral	Brindar espacios para la formación de temas como inteligencia emocional, manejo de estrés, habilidades sociales y técnicas de afrontamiento.
	Brindar espacios de pausas activas para incentivar la cultura del autocuidado.
Equilibrio trabajo / familia	Crear espacios en los que los funcionarios puedan compartir con su pareja o familia, tardes deportivas que promuevan el autocuidado o eventos que involucren los hijos y la pareja.



## Apéndice H.

[illegible]

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

[illegible]

## SALARIO EMOCIONAL EN CIPRES

Categoría 3: CONCILIACIÓN FAMILIAR																				
OBJETIVO	META	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS (técnicos, humanos, físicos y financieros)	COSTOS ESTIMADOS	CRONOGRAMA 2017											
									Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mejorar el bienestar del vigilante de CIPRES y el de su familia para así elevar su nivel de satisfacción con su trabajo.	Elevar el nivel de satisfacción de los vigilantes con su trabajo en la empresa CIPRES Seguridad y Protección Ltda.	(# de actividades de arte, cultura y esparcimiento realizadas / # total de actividades programadas en las diferentes modalidades) *100	Plan de bienestar laboral	COMPONENTE RECREATIVO Y DEPORTIVO	Consiste en gestionar a través de la caja de compensación actividades recreativas en las que participen el mayor número de vigilantes y sus familias y se generen así espacios de participación que integren al personal de la empresa y se afiance su nivel de pertenencia a la empresa, tales como: campeonato de fútbol y microfútbol; vacaciones recreativas para los hijos, donde los vigilantes al pagar un porcentaje pequeño logren acceder a estas actividades.	Coordinación de Talento Humano	Acuerdo con la Caja de Compensación	\$ 1.000.000 Aprox.												
				COMPONENTE CULTURAL	Consiste en generar espacios dentro de la organización y gestionar alianzas para realizar actividades culturales como concurso de canto y baile con la participación de las familias, cursos de manualidades dirigidas a los familiares, donde los vigilantes asuman un porcentaje pequeño del costo y el otro porcentaje sea negociado con la escuela de formación asociada.	Coordinación de Talento Humano	Asociación con una escuela de formación en manualidades.	\$130.000 Dos veces x año Aprox.												
				COMPONENTE TURISTICO	Actividad anual de integración con todos los vigilantes de la empresa en un lugar turístico conciliado con la Caja de Compensación.	Coordinación de Talento Humano	Acuerdo con la Caja de Compensación	\$ 800.000 Aprox.												
				COMPONENTE DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD	Con el fin de establecer un entorno de trabajo saludable y de esta manera generar condiciones físicas, psicológicas y sociales adecuadas para el desempeño laboral se propone realizar las siguientes acciones: • Promocionar hábitos de vida saludables a través de la ARL. • Adelantar talleres en temas de prevención y promoción de la salud del vigilante y su familia. • Programar jornadas de exámenes médicos • Dictar talleres de régimen pensional a través de los Fondos de Pensiones. • Programar la feria de servicios en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la caja de compensación y vivienda.	Coordinación de Talento Humano	Coordinación de servicios con las EPS, AFPs, ARL y Caja de compensación.	Sin costo Convenio ARL												
				CONVENIOS Y ALIANZAS	Consiste en gestionar alianzas y convenios con entidades financieras que les permita a los vigilantes acceder fácilmente a obtener créditos para la financiación de sus principales necesidades de inversión, así: • Establecer convenios con entidades crediticias para la financiación de préstamos educativos, de vivienda y de libre inversión. • Establecer convenios con entidades educativas para la promoción de la educación formal y no formal para los vigilantes.	Coordinación de Talento Humano	Suscripción de convenios con entidades financieras y educativas	Sin costo												